

Faisal
Khumaidi Ja'far

PERENCANAAN STRATEGIK MUTU SUMBER DAYA MANUSIA

DI PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM DI INDONESIA
(STUDI PADA PERGURUAN TINGGI DI LAMPUNG, JOGYAKARTA DAN JAWA TENGAH)



LAPORAN HASIL PENELITIAN
TERAPAN PENGEMBANGAN NASIONAL
UIN RADEN INTAN LAMPUNG 2019



**PERENCANAAN STRATEGIK MUTU SUMBER DAYA
MANUSIA DI PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM
(STUDI DI PROVINSI DKI JAKARTA, JAWA TENGAH
DAN LAMPUNG)**

**LAPORAN HASIL PENELITIAN
PENELITI TERAPAN PENGEMBANGAN NASIONAL**

OLEH :

H. FAISAL

A. KUMEDI JA'FAR

**PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
KEPADA MASYARAKAT (LP2M)
UIN RADEN INTAN LAMPUNG
2019**

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. *Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan / atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta), atau pidana penjara paling lama 7 (Tujuh) tahun dan / atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).*
2. *Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan , atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan / atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).*

© Hak cipta pada pengarang

Dilarang mengutip sebagian atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apapun tanpa seizin penerbit, kecuali untuk kepentingan penulisan artikel atau karangan ilmiah.

Judul Buku : **Perencanaan Strategik Mutu Sumber Daya Manusia
Di Perguruan Tinggi Agama Islam
(Studi Di Provinsi Dki Jakarta, Jawa Tengah Dan
Lampung)**

Penulis : **H. Faisal, A. Kumedi Ja'far**

Cetakan : 2019

Pertama

Desain Cover : Team

Layout oleh : Team

Pusat Penelitian dan Penerbitan

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M)

UIN Raden Intan Lampung

Jl. Letkol H. Endro Suratmin Kampus Sukarame

Telp. (0721) 780887 Bandar Lampung 35131

ISBN :



SAMBUTAN KETUA LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) UIN Raden Intan Lampung menyambut baik dan menghargai usaha Saudara H. Faisal dan A. Kumedi Ja'far dalam melakukan penelitian *klaster Peneliti Terapan Pengembangan Nasional dengan judul Perencanaan Strategik Mutu Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi Agama Islam (Studi Di Provinsi Dki Jakarta, Jawa Tengah Dan Lampung)* yang dilakukan berdasarkan SK Rektor nomor 222 tahun 2019 tanggal 27 Mei 2019 tentang Penetapan Judul Penelitian UIN Raden Intan Lampung Tahun 2019. Hasil penelitian ini akan sangat bermanfaat, tidak saja bagi penelitiannya tetapi juga bagi banyak orang yang mencintai ilmu pengetahuan.

Kegiatan penelitian di lingkungan UIN Raden Intan Lampung tahun 2019, yang pelaksanaannya di bawah koordinasi LP2M UIN Raden Intan Lampung telah selesai dilaksanakan sebanyak 117 judul penelitian dalam berbagai bidang ilmu. Pelaksanaan penelitian tahun 2019 ini dibiayai berdasarkan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) UIN Raden Intan Lampung tahun 2019.

Diharapkan hasil-hasil penelitian berikutnya, baik dari peneliti yang sama maupun dari pihak lain akan segera menyusul, sehingga

didapatkan penambahan khazanah keilmuan dari waktu ke waktu. Kami berharap hasil penelitian para dosen UIN Raden Intan Lampung bermanfaat bagi masyarakat dan pembangunan yang berbasis iman, ilmu dan akhlak yang luhur.

Bandar Lampung, Desember 2019
Lembaga Penelitian dan Pengabdian
kepada Masyarakat,
Ketua,



Dr. Erina Pane, SH. M.Hum
NIP. 197005022000032001

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr Wb.

Puji dan syukur saya haturkan kepada Allah SWT. Atas berkat rahmat, inayah dan hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan penyusunan laporan akhir penelitian kepada Lembaga penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) UIN Raden Intan Lampung Tahun 2019. Salawat dan salam, kami sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Semoga kita sebagai umatnya dapat mengamalkan ajaran Islam yang telah beliau risalahkan, dan semoga kita mendapatkan syafa'atnya, memperoleh kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.

Dalam penyusunan laporan akhir penelitian ini, penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan. Tetapi penulis berharap, penelitian ini ada manfaatnya bagi mahasiswa, para akademisi atau masyarakat umum. Kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan laporan akhir penelitian ini sangat saya harapkan.

Wassalamu'alaikum Wr Wb.

Bandar Lampung, Desember 2019

Penyusun

DAFTAR ISI

COVER	i
SAMBUTAN KETUA LP2M	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah Penelitian	6
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
D. Kajian Pustaka	7
E. Konsep atau Teori Penelitian	7
F. Metode Penelitian	13
G. Rencana Pembahasan	23

BAB II KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian.....	25
B. Hasil Penelitian yang Relevan	83

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode dan Prosedur Penelitian	85
B. Jenis Penelitian	91
C. Tempat dan Waktu Penelitian	92
D. Latar Penelitian	93
E. Data dan Sumber Data	94
F. Teknik dan Prosedeur Pengumpulan Data	94
G. Prosedur Analisa Data	98

BAB IV STRATEGI PENINGKATAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PERGURUAN TINGGI ISLAM NEGERI

A. Strategi dan Arah Kebijakan Nasional Kementerian Agama	101
B. Profil Perguruan Tinggi di Indonesia	109
C. Visi Misi dan Tujuan Perguruan Tinggi di Indonesia	127
D. Rencana Strategi Perguruan Tinggi di Indonesia ...	146

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Perencanaan Strategis Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam.....	191
B. Perbandingan Perencanaan Strategis Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam	225
C. Perencanaan Strategis Mutu Sumber Daya Manusia Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam	231

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan.....	245
B. Saran dan Penutup	246

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah upaya pengembangan potensi atau sumber daya insani, sehingga mampu merealisasikan diri (*self realisation*), menampilkan diri sebagai pribadi yang utuh. Tercapainya *self realisation* yang utuh ini merupakan tujuan umum pendidikan Islam yang proses pencapaiannya melalui berbagai lingkungan atau masyarakat baik secara formal, non formal maupun informal.¹

Pendidikan harus diarahkan untuk mencapai pertumbuhan keseimbangan kepribadian manusia menyeluruh, melalui latihan jiwa, intelek, rasional, perasaan dan penghayatan lahir. Karena itu, pendidikan harus menyiapkan pertumbuhan manusia dalam segi spiritual, intelektual, imajinatif, jasmani, ilmiah, linguistik, baik individu maupun kolektif, dan semua itu didasari oleh motivasi mencapai kebaikan dan profesi.²

Seperti dijelaskan oleh Terry yang dikutip oleh Saipuddin:

¹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2011), h. 1

² Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2006), h. 137. Lihat juga Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Press, 2003), h. 31. Lihat juga Sufyarma. *Kapita Selekta Manajemen pendidikan*, (Bandung: Alfabera, 2004), h. 56

“Management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources.”³

Kemudian melalui proses observasi dengan panca indera, manusia dapat dididik untuk menggunakan akal kecerdasannya untuk meneliti, menganalisis keajaiban ciptaan Allah di alam semesta yang berisi hazanah ilmu pengetahuan yang menjadi bahan pokok pemikiran yang analisis itu dikembangkan menjadi ilmu-ilmu pengetahuan yang diterapkan dalam bentuk-bentuk teknologi yang semakin canggih.⁴

Dalam dunia pendidikan, hal tersebut dimaksudkan agar para pengelola lembaga pendidikan dapat menggunakan pemikiran (rasio) seluas-luasnya sampai titik maksimal dari daya tangkapnya, sehingga terlatih untuk terus berpikir dengan menggunakan kemampuan berpikirnya.⁵

Untuk mewujudkan lembaga yang *kompetitif* maka perlu adanya pembaharuan yang positif *good governance*, yang mana keberhasilan suatu lembaga harus adanya perencanaan strategik peningkatan mutu

³ Manajemen adalah kemampuan menggerakkan suatu hasil yang diinginkan oleh kelompok manusia dengan menggunakan potensi sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya H.E. Syarifuddin, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Diadit Media, 2011), h. 1. Lihat juga Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013), h. 1-2. U. Saifullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 1

⁴ Ramayulis, *Op., Cit.*, h. 145.

⁵ Armai Arief, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2002), h. 101

sumberdaya manusia (SDM). Perencanaan pendidikan telah berkembang menjadi disiplin ilmu atau menjadi cabang ilmu pengetahuan yang baru. Jika dipandang dari sudut ideologi, maka perencanaan pendidikan bersifat fleksibel yaitu dapat disesuaikan dengan sistem sosial dan tarap perkembangan yang berbeda-beda dari berbagai masyarakat yang ada. Konsep-konsep dan prinsip-prinsip perencanaan pendidikan bersifat universal dan *applicable* untuk setiap masyarakat.⁶

Ada empat persoalan pokok yang dibicarakan dalam perencanaan pendidikan, yaitu; (1) tujuan pendidikan (2) status sistem pendidikan (3) alternatif pemecahan masalah, dan (4) strategi pencapaian tujuan.⁷ Pengembangan SDM merupakan fungsi yang dapat berdiri sendiri, atau bisa merupakan salah satu fungsi utama dari departemen MSDM.⁸ Ada tiga fungsi-fungsi pengembangan SDM; (1) pelatuhan dan pengembangan, (2) pengembangan organisasi (3) Pengembangan karir.⁹

⁶ Muqodim, *Manajemen Perubahan di Perguruan Tinggi Islam*, (Yogyakarta: Ekonesia, 2006), h. 3

⁷ Matin, *Perencanaan Pendidikan Perspektif Proses dan Teknik dalam Penyusunan Rencana Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013), h. 1

⁸ MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya suatu lembaga. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 10

⁹ Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan SDM*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 2. Lihat juga Soebagio Atmodiwiryo, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Ardadidya Jaya, 2005), h. 22

Pendidikan di Indonesia menganut konsep pendidikan seumur hidup. Oleh sebab itu, pendidikan merupakan tanggungjawab pemerintah, keluarga dan masyarakat. Pendidikan merupakan suatu keharusan bagi setiap dan semua anak yang belum dewasa sehingga mencapai kedewasaannya masing-masing, agar dapat menjalankan hidup dan kehidupannya di lingkungan masyarakat, khususnya sebagai warga negara suatu bangsa dimuka bumi ini.¹⁰

Dalam sistem pendidikan Nasional dijelaskan bahwa pendidikan adalah usaha secara sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.¹¹

Agar tujuan pendidikan nasional dapat terwujud, maka pendidikan itu sendiri membutuhkan perencanaan dan pengelolaan yang baik. Pengelolaan pendidikan baik oleh pemerintah dan swasta untuk jalur pendidikan sekolah maupun luar sekolah pada setiap jenis jenjang pendidikan sangat diperlukan dalam rangka pencapaian

¹⁰ Muhammad Joko Susilo, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), h. 24. Ramayulis, *Sejarah Pendidikan Islam Tapaktilas Perubahan Konsep Filsafat dan Metodologi Pendidikan Islam dari Era Nabi SAW sampai Ulama' Nusantara*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2011), h. 435

¹¹ Ramayulis, *Op., Cit.*, h. 13. Lihat juga Mawardi Lubis, *Evaluasi Pendidikan Nilai*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. v

tujuan pendidikan nasional. Kepala sekolah pada tingkat pendidikan dasar dan menengah, rektor pada tingkat universitas/ institut, ketua pada tingkat akademi/ sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi, pembinaan tenaga kependidikan dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana.¹²

Dilembaga pendidikan, ujung tombak yang mampu mengangkat keberhasilan pendidikan adalah seluruh *steak holder* dilembaga tersebut yang didalamnya termasuk para dosen pada tingkat universitas dan sekolah tinggi, baik yang bertindak sebagai pengajar maupun sebagai pimpinan, dalam meningkatkan mutu pendidikan. Perguruan tinggi memiliki tiga pendidikan berupa pendidikan, penelitian (*riset*) dan pengabdian masyarakat. Kewajiban ini dikenal dengan *tridharma perguruan tinggi*.¹³

Peran dosen dalam melaksanakan program Tri Darma, yaitu pengembangan karya ilmiah dan pengabdian masyarakat, peran pegawai dalam membantu melangsungkan proses belajar mengajar dan kelembagaan serta peran mahasiswa dalam proses belajar di kelas maupun peran mereka sebagai *agent of change* (agen perubahan),

¹² Ali Hasan, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2009), h. 175. Lihat juga Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013), h. 7

¹³ Syahrizal Abbas, *Managemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Kencana, 2008), h. xi. Lihat juga Cepi Triatna, *Prilaku Organisasi dalam Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya, 2015), h. 13

baik kepedulian mahasiswa terhadap lingkungan kampus maupun pengabdian alumni kepada masyarakat (pengabdian di Masyarakat).

B. Rumusan Masalah Penelitian

Melihat latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

Bagaimanakah rencana strategik mutu SDM (Sumber Daya Manusia) di Perguruan Tinggi Agama Islam?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan

Dengan memperhatikan rumusan masalah dan pokok masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah melihat dengan kacamata ilmiah tentang persiapan Perguruan Tinggi Agama Islam.

2. Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat dari pembahasan ini adalah terjawabnya persoalan serta sebagai kontribusi pemikiran baru yang berkenaan dengan perencanaan strategik mutu SDM Perguruan Tinggi Agama Islam di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunankalijaga Yogyakarta, IAIN Walisongo Semarang, UIN Raden Intan Lampung dan IAIN Salatiga.

D. Kajian Pustaka

Kajian penelitian terdahulu yang berbicara tentang perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu SDM di Perguruan Tinggi menurut peneliti masih jarang, khususnya yang menekankan pada aspek peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan di lingkup perguruan tinggi yang meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi.

Penelitian tentang perencanaan strategis yang pernah diteliti oleh Puti Mayang Raschania dengan judul perencanaan strategis sistem informasi pada bintang pelajar. Penelitian ini menekankan pada perencanaan strategis pada lembaga bimbingan belajar (bimbel).¹⁴ Sementara penelitian yang ingin ditulis oleh peneliti fokus pada perencanaan strategis (perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi) dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di perguruan tinggi.

E. Konsep atau Teori Penelitian

Kelancaran serta keberhasilan suatu proses kegiatan agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien khususnya di Perguruan Tinggi Agama Islam, ditentukan oleh adanya perencanaan

¹⁴Puti Mayang Raschania, *Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Bintang Pelajar*, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2011)

yang matang, organisasi yang tepat, sebagai sistem yang harmonis dan dikelola oleh pelaksana yang kompeten dan berdedikasi. Perencanaan ini pada hakekatnya merupakan salah satu fungsi dalam manajemen yang secara keseluruhan tidak dapat dilepaskan dari fungsi lainnya dan peranannya dirasakan penting.

Perencanaan ini adalah suatu ikhtisar untuk menjamin agar setiap usaha kerjasama itu berhasil dengan sukses, bukan saja apa yang dikerjakan, melainkan bagaimana, dimana, kapan dan oleh siapa segala sesuatu itu dilaksanakan. Untuk melihat hakekat inti dari perencanaan para ahli di dalam mengemukakan pendapat selalu berlainan dan belum mempunyai suatu kesepakatan, meskipun mempunyai maksud yang sama. Perencanaan dalam arti seluas-luasnya tidak lain adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu, pada hakekatnya terdapat pula tiap-tiap jenis usaha manusia.¹⁵

Dalam perencanaan kita mengenal beberapa teori. Berdasarkan teori-teori ini maka dalam kegiatan perencanaan dapat dikembangkan kegiatan yang lebih terpadu dan terarah sehingga akan lebih mantap. Adapun teori tersebut sebagaimana diuraikan oleh

¹⁵ Bintoro Tjokromidjojo, *Teori Strategi Pembangunan Nasional*, (Jakarta: Penerbit Gunung Agung, 1980), h. 10. Mujahid, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Bogor: Aksara Publishing, 2012), h. 12. Lihat juga Sayifullah, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Diadit Media, 2011), h. 38

Parmono Atmadi yang beliau sebut sub teori perencanaan terbagi berikut:¹⁶

1. Teori menentukan kebutuhan, bahwa kebutuhan selalu perlu dirumuskan sedemikian rupa, sehingga perencanaan dapat dilaksanakan dengan baik.
2. Teori memilih, artinya menentukan pilihan dari berbagai alternatif yang ada. Dalam hal ini teori memilih terperinci atas pilihan alternatif, menentukan variabel, menentukan nilai kuantitatif dan variable, menentukan probabilitas dari variabel dan menentukan perencanaan.
3. Teori pengumpulan dan pengolahan data, teori ini diperlukan karena pengumpulan dan pengolahan data akan sangat menentukan keberhasilan penyusunan rencana. Apakah data primer maupun data sekunder sangat erlu di dalam pengolahanguna menyusun suatu rencana.instrumen, cara-cara dan perlengkapan pemegang peranan pula di dalam pengumpulan dan pengolahan data ini.
4. Teori testing, dilakukan pada semua tahap dan tingkatan perencanaan. Pengaruh dari testing ini bagi suatu perencanaan meliputi tahapan:
 - a. Perumusan kebutuhan

¹⁶Pramono Atmadi, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 4

- b. Pengetesan komponen dan rencana tentatif (rencana yang belum mantap)
 - c. Pengetesan komponen dari rencana yang telah mantap (final)
5. Teori organisasi penyusunan rencana, terdapat empat bagian utama yaitu peran unit tingkat atas, peran bagian-bagian utama dan lembaga, peran team atau komisi atau panitia, dan peran ahli atau spesialis yang berperan serta atau berpartisipasi dan perencanaan.
 6. Peran teori komunikasi pada perencanaan, komunikasi memiliki peran dalam perencanaan. Fungsi komunikasi bersangkut dan merembes dalam proses perencanaan. Diperlukan media komunikasi dalam organisasi.
 7. Peran teori persuasi dalam perencanaan, merupakan upaya pemantapan perencanaan. Pimpinan dan perencanaan perlu melakukan langkah-langkah yang nyata melakukan hal ini. Tiap langkah atau tahapan perencanaan sangat ditentukan oleh usaha persuasi atau bujukan ini.¹⁷

Ada beberapa macam landasan yuridis tentang manajemen Pendidikan Tinggi, yaitu:

1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1986 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

¹⁷AW. Wijaya, *Perencanaan, Op.Cit.*, h. 47

2. Kemendikbud RI Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi.
3. Kemendikbud RI Nomor 056/U/1994, tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Hasil Belajar Mahasiswa.
4. Kemendikbud RI Nomor 0217/U/1995, tentang Kurikulum yang berlaku secara nasional Program Studi Sarjana Pendidikan.

Pasal 34 Ayat (1) PP Nomor 30 Tahun 1990 disebutkan bahwa perguruan tinggi menyelenggarakan pendidikan tinggi dan penelitian serta pengabdian pada masyarakat.

Dalam penyelenggarakannya pendidikan tinggi memiliki tujuan (Pasal 2 Ayat 1):

1. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian.
2. Mengembangkan dan atau menyebar luaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya, untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.¹⁸

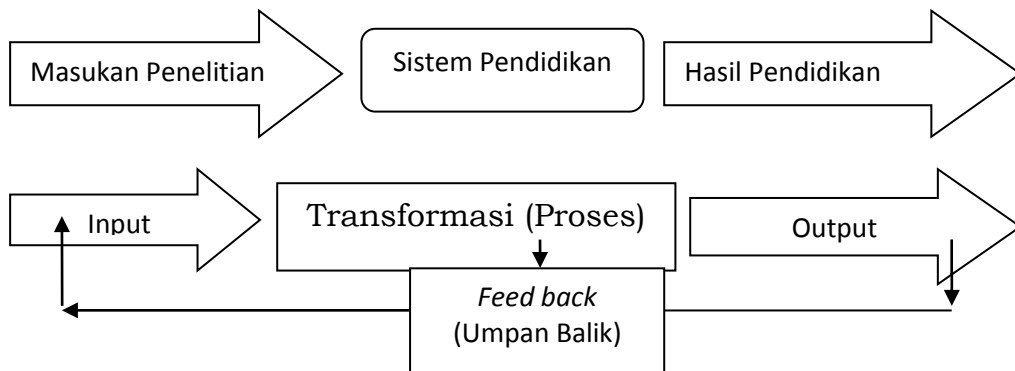
¹⁸Sudiono, *Manajemen Pendidikan Tinggi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 1-2

Perguruan tinggi berfungsi untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Fungsi pendidikan tinggi adalah menyelenggarakan pendidikan dalam menghasilkan manusia yang terdidik sesuai dengan tujuan pendidikan tinggi. Fungsi penelitian dalam pasal 3 ayat (3) PP Nomor 30 Tahun 1990 disebut bahwa penelitian merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan pengetahuan empirik, teori, konsep, metodologi, model, atau informasi baru yang memperkaya ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian. Sedangkan fungsi pengabdian masyarakat merupakan kegiatan yang memanfaatkan ilmu pengetahuan dan upaya memberikan sumbangan demi kemajuan masyarakat.

Dalam pasal 4 ayat (1) disebutkan bahwa pendidikan tinggi terdiri atas pendidikan akademik dan professional. Ayat (1) pasal ini menyebutkan bahwa pendidikan akademik mengutamakan peningkatan mutu dan memperluas wawasan ilmu pengetahuan dan diselenggarakan oleh sekolah tinggi, institute, dan universitas. Sementara pada pasal 4 ayat (3) disebutkan bahwa pendidikan professional mengutamakan peningkatan kemampuan menerapkan ilmu pengetahuan dan diselenggarakan oleh politeknik, sekolah tinggi, institute, dan universitas. Dalam pasal 6 ayat (11) disebutkan bahwa perguruan tinggi dapat berketuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institute, dan universitas. Sementara itu

administrasi akademik perguruan tinggi diselenggarakan dengan menerapkan Sistem Kredit Semester (SKS).¹⁹

Skema tentang perencanaan, sebagaimana berikut:²⁰



F. Metode Penelitian

Secara umum, metode penelitian diartikan sebagai *cara ilmiah* untuk mendapatkan *data* dengan *tujuan* dan *kegunaan* tertentu.²¹

¹⁹*Ibid*, h. 1-3

²⁰Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 5

²¹Terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu: cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan tertentu. *Cara ilmiah* berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. *Rasional* berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. *Empiris* berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. *Sistematis* artinya proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis. Lebih lanjut lihat Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 3.

1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metodologi penelitian dengan metode kualitatif, yang memiliki karakteristik alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung, deskriptif,²² di samping hasil proses lebih penting. Analisis dalam penelitian kualitatif cenderung dilakukan secara analisis induktif, dan makna merupakan hal yang esensial.²³

Selanjutnya, jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu suatu deskripsi intensif dan analisis fenomena tertentu atau satuan sosial seperti individu, kelompok, institusi, atau masyarakat dan merupakan penyelidikan secara rinci atau setting, subjek tunggal, satu kumpulan dokumen atau suatu kejadian tertentu. dalam hal ini berkaitan dengan Perencanaan Strategik Muru SDM di Perguruan Tinggi Agama Islam.

²²Deskriptif berasal dari bahasa Inggris *to dicribe* yang berarti memaparkan atau menggambarkan suatu hal, misalnya keadaan, situasi, kondisi, peristiwa, kegiatan dan lain-lain. Suharsimi Arikunto, *Prosedur Pnelitian*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 3

²³Pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang-orang dan perilaku yang dapat dialami. Lihat dalam Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja RosdaKarya, 2000), h. 3.

2. Data dan Sumber Data

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, sebab peranan penelitilah yang menentukan keseluruhan skenarionya.²⁴

Untuk itu, dalam penelitian ini, peneliti adalah sebagai instrumen kunci, partisipan penuh sekaligus pengumpul data, sedangkan instrumen yang lain, seperti catatan dokumen dan foto sebagai penunjang.

3. Teknik dan Prosedeur Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah triangulasi data. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembanding terhadap data itu.²⁵ Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti

²⁴Pengamatan berperan serta adalah sebagai penelitian yang bercirikan interaksi-sosial yang memakan waktu cukup lama antara peneliti dengan subjek dalam lingkungan subjek. Dan selama itu data dalam bentuk catatan lapangan dikumpulkan secara sistematis, dan catatan tersebut berlaku tanpa gangguan. Lihat dalam Moleong, *Metodologi Penelitian*, h. 117.

²⁵Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 330

mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

Menurut Norman K. Denkin mendefinisikan triangulasi digunakan sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Sampai saat ini, konsep Denkin ini dipakai oleh para peneliti kualitatif di berbagai bidang. Menurutny, triangulasi meliputi empat hal, yaitu:²⁶

1. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berdeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, obervasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Atau, peneliti menggunakan wawancara dan obervasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi

²⁶<http://phisiceducation09.blogspot.co.id/2013/03/triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html>, dikutip pada 21 April 2016

tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya. Dengan demikian, jika data itu sudah jelas, misalnya berupa teks atau naskah/transkrip film, novel dan sejenisnya, triangulasi tidak perlu dilakukan. Namun demikian, triangulasi aspek lainnya tetap dilakukan.

2. Triangulasi antar-peneliti dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data. Teknik ini diakui memperkaya khasanah pengetahuan mengenai informasi yang digali dari subjek penelitian. Tetapi perlu diperhatikan bahwa orang yang diajak menggali data itu harus yang telah memiliki pengalaman penelitian dan bebas dari konflik kepentingan agar tidak justru merugikan peneliti dan melahirkan bias baru dari triangulasi.
3. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu

akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.

4. Terakhir adalah triangulasi teori. Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoretik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh. Diakui tahap ini paling sulit sebab peneliti dituntut memiliki *expert judgement* ketika membandingkan temuannya dengan perspektif tertentu, lebih-lebih jika perbandingannya menunjukkan hasil yang jauh berbeda.

Triangulasi menjadi sangat penting dalam penelitian kualitatif, kendati pasti menambah waktu dan biaya serta tenaga. Tetapi harus diakui bahwa triangulasi dapat meningkatkan kedalaman pemahaman peneliti baik mengenai fenomena yang diteliti maupun konteks di mana fenomena itu muncul. Bagaimana pun, pemahaman yang mendalam (*deep understanding*) atas fenomena yang diteliti merupakan nilai yang harus diperjuangkan oleh setiap peneliti kualitatif.

Sebab, penelitian kualitatif lahir untuk menangkap arti (*meaning*) atau memahami gejala, peristiwa, fakta, kejadian,

realitas atau masalah tertentu mengenai peristiwa sosial dan kemanusiaan dengan kompleksitasnya secara mendalam, dan bukan untuk menjelaskan (*to explain*) hubungan antar-variabel atau membuktikan hubungan sebab akibat atau korelasi dari suatu masalah tertentu. Kedalaman pemahaman akan diperoleh hanya jika data cukup kaya, dan berbagai perspektif digunakan untuk memotret sesuatu fokus masalah secara komprehensif. Karena itu, memahami dan menjelaskan jelas merupakan dua wilayah yang jauh berbeda.

Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sebab, bagi peneliti kualitatif fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik, apabila dilakukan interaksi dengan subjek melalui wawancara mendalam dan diobservasi pada latar di mana fenomena tersebut berlangsung. Di samping itu, untuk melengkapi data, diperlukan dokumentasi (tentang bahan-bahan yang ditulis oleh atau tentang subjek). Di antara teknik yang digunakan adalah berikut ini:

a. Teknik Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu.²⁷

Wawancara digunakan apabila peneliti akan mengetahui hal-

²⁷ Lexy J. Moleong, *Manajemen, Op.Cit.*, h. 135

hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi.

b. Teknik Observasi

Sutrisno Hadi, sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.²⁸

c. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non insani. Sumber ini terdiri dari *dokumen* dan *rekaman*. “Rekaman” adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau menyajikan *accounting*. Sedangkan “dokumen” adalah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari rekaman yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang peneliti. Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data, karena dalam banyak hal

²⁸ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 203-205

dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan data.²⁹

Teknik dokumentasi ini sengaja digunakan dalam penelitian ini, mengingat (1) sumber ini selalu tersedia dan murah terutama ditinjau dari konsumsi waktu, (2) rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang stabil, baik keakuratannya dalam merefleksikan situasi yang terjadi di masa lampau, maupun dapat dianalisis kembali tanpa mengalami perubahan, (3) rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang kaya, secara kontekstual relevan dan mendasar dalam konteksnya, dan (4) sumber ini sering merupakan pernyataan yang legal yang dapat memenuhi akuntabilitas. Hasil pengumpulan data melalui cara dokumentasi ini, dicatat dalam format transkrip dokumentasi.

4. Prosedur Analisa Data

Setelah data diperoleh dengan berbagai macam teknik pengumpulan data (*triangulasi*), maka diperlukan analisis data. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis

²⁹*Ibid.*, h. 161

data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih yang penting yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.³⁰

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data yang diberikan oleh Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman yang menyatakan bahwa analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu:

a. *Data Reduction*

Adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok memfokuskan pada hal-hal yang penting. Dengan demikian data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penelitian untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

b. *Data Display*

Adalah proses penyusunan informasi yang kompleks kedalam suatu bentuk yang sistematis agar lebih sederhana dan dapat

³⁰Dalam hal analisis data kualitatif menurut Bogdan sebagaimana dikutip oleh Sugiyono, menyatakan bahwa “*data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcript, field note, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others*”. Lihat dalam Sugiyono, *Metode Penelitian, Op. Cip.*, h. 334

dipahami maknanya setelah data direduksi kemudian disajikan sesuai dengan pola dalam bentuk uraian dan verifikasi.

c. Conclusion *Drawing*

Adalah penarikan kesimpulan atau *verifikasi* data.³¹

G. Rencana Pembahasan

Adapun rencana pembahasan penelitian ini adalah:

Bab I, Pendahuluan, yang berisikan Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, Kajian Terdahulu, Konsep atau Teori, Metode Penelitian dan Rencana Penelitian.

Bab II Kajian Teoritik, Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian, Manajemen Strategik, Perencanaan Strategik Strategi Perguruan Tinggi, Mutu, Sumber Daya Manusia, Sistem Rekrutmen, Pengembangan dan Sumber Daya Manusia.

Bab III Metodologi Penelitian, Metode dan Prosedur Penelitian, Tempat dan Waktu Penelitian, Latar Penelitian, Data dan Sumber Data, Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data, Prosedur Analisa Data.

³¹*Ibid.*, h. 92

Bab IV dan V Hasil Penelitian dan Pembahasan, Gambaran Umum Tentang Latar Penelitian, Perencanaan Strategik, Renstra Perguruan Tinggi, Seleksi, Rekrutmen dan Penempatan. Pembahasan Hasil Penelitian

Bab VI Penutup, sebagai penghujung penelitian, maka sub judulnya adalah kesimpulan, dan rekomendasi.

BAB II KAJIAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian

1. Manajemen Strategik

a. Pengertian manajemen

Berkenaan dengan pengertian manajemen Terry berpendapat sebagai berikut: *"Management is performance of conceiving achieving desired result by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources"*. Sedangkan Mondy dan Premeaux mengemukakan: *"Management is the process of getting thing done through of other people"*.³²

Ulbert Silalahi mengartikan manajemen sebagai kegiatan mendayagunakan sumber-sumber (manusia dan non manusia) dan tugas melalui; kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengaturan staf, pimpinan dan pengontrolan sehingga individu atau kelompok yang bekerja sama bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.³³

Atmosudirjo mendefinisikan manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan dari pada semua faktor dan sumber daya, yang menurut suatu perencanaan (planning),

³² H.E. Syarifuddin, *Op., Cit.*, h. 1

³³ Ulbert Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1996), h. 3

diperlukan untuk mencapai dan menyelesaikan prapta atau tujuan-tujuan tertentu.³⁴

Perbedaan para ahli di atas, manajemen dapat dipandang dari tiga aspek, yaitu manajemen sebagai ilmu, manajemen sebagai kiat/cara/seni, dan manajemen sebagai profesi. Manajemen dipandang sebagai ilmu karena manajemen merupakan pengetahuan yang tersusun secara sistematis dalam memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja dalam mencapai tujuan. Manajemen dapat dikatakan sebagai ilmu dikarenakan manajemen memiliki teori-teori yang dapat diamalkan dalam kehidupan sehari-hari.

Manajemen sebagai kiat/cara/seni karena dalam mempraktekkan manajemen seorang manajer harus dapat memadukan unsur-unsur: pandangan, ketrampilan teknis serta ketrampilan melakukan komunikasi.

Manajemen dikatakan sebagai profesi karena dalam mempraktekkan manajemen oleh para manajer profesional diperlukan pendidikan dan keahlian-keahlian khusus untuk dapat mengatur dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjadi manajer profesional diperlukan kapasitas pribadi, integritas, kesanggupan, keahlian

³⁴ Prajudi Atmosudirjo, *Administrasi dan Manajemen Umum*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982), h. 124

maupun ketrampilan-ketrampilan yang diperlukan agar dapat mengatur dan menggerakkan orang lain untuk menapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Karen manajemen suatu profesi dan memiliki kode etik profesi bagi para manajer.

b. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang.³⁵

Manajemen strategis menurut Blocher dan Lin adalah "*the development of sustainable competitive position in which the firm's competitive provides continued success*".³⁶ Sedangkan menurut Yuwono dan Ikhsan biasanya dihubungkan dengan pendekatana manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen seperti *planning*, *implementing*, dan *controlling* dari strategi bisnis.³⁷ Ansoff berpendapat bahwa "*a systematic approach to a major and increasingly important responsibility of general management: to*

³⁵Irham Fahmi, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 2

³⁶Manajemen strategik adalah pengembangan posisi kompetitif yang berkelanjutan di mana perusahaan bersaing memberikan kesuksesan.

³⁷Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 128

position and relate the firm to its environment a way which will assure its continued success and make it secure from surprises”³⁸

Selain pengertian diatas, ada beberapa pengertian manajemen strategik menurut para ahli yang dikutip di buku karangan Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd., APU.

- 1) Proses/rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi, untuk mencapai tujuan.
- 2) Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi/perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. (J. David Hunger dan Thomas Weleen).
- 3) Kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana yang

³⁸Manajemen strategik adalah suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggung jawab manajemen. Mengondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan (sekolah) menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan.

dirancang untuk mencapai sasaran organisasi. (Pearch dan Robinson, 1997).

- 4) Perencanaan berkala besar (perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi) dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan atau jasa serta pelayanan) berkualitas, diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (strategi) dalam berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi. (Nawawi).
- 5) Seni dan ilmu dalam memformulasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi yang bersifat lintas fungsi, seperti: pemasaran, keuangan atau akuntansi, produk atau riset operasi dan pengembangan, sistem informasi dan sebagainya untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi. (David, 1997)
- 6) Seni dan pengetahuan merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi,

penelitian dan pengembangan serta informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. (David, 2009).

- 7) Proses untuk selalu menempatkan posisi organisasi pada titik yang strategis sehingga didalam perkembangan selanjutnya organisasi akan terus memperoleh prospek strategi.
- 8) Mengintegrasikan antara perencanaan strategik dengan upaya yang bersifat selalu meningkatkan kualitas organisasi, efisiensi anggaran, optimalisasi penggunaan sumber daya organisasi, evaluasi program, pemantauan dan penilaian kinerja serta pelaporan kinerja.
- 9) Membicarakan hubungan antara organisasi dan lingkungannya dan memberi petunjuk bagaimana menghadapi serta menanggulangi perubahan sehingga organisasi tetap mampu mengendalikan arah perjalanan menuju sasaran yang dikehendaki.³⁹

Dalam buku manajemen strategik karangan H. Hadari Nawawi mengatakan bahwa *"Manajemen Strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi*

³⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: Refika Aditama, 2014), h. 3-4

berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi.” pengertian yang cukup luas ini menunjukkan bahwa Manajemen Strategik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategik dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari Visi, Misi, Tujuan Strategik dan Strategi Utama (induk) organisasi. Sedang komponen kedua adalah Perencanaan Operasional dengan unsur-unsurnya sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijakan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.⁴⁰

⁴⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2012), h. 149-150

2. Perencanaan Strategik

a. Pengertian Perencanaan

Perencanaan adalah penting, karena perencanaan akan memberi efek baik pada pelaksanaan maupun pengawasan. Suatu rencana merupakan langkah pertama dalam usaha mencapai suatu kegiatan. Para ahli memberikan definisi perencanaan satu sama lain berbeda namun mereka dapat menyetujui bahwa perencanaan pada hakikatnya ialah usaha yang dilakukan secara terus menerus serta diorganisasikan untuk memilih yang terbaik dari berbagai alternatif yang ada bagi pencapaian tujuan tertentu.⁴¹

Hasil perencanaan baru akan diketahui pada masa depan. Agar resiko yang ditanggung relatif kecil, hendaknya semua kegiatan, tindakan, dan kebijakan direncanakan terlebih dahulu. Perencanaan ini adalah masalah "memilih" artinya memilih tujuan, dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada. Tanpa alternatif, perencanaanpun tidak ada. Perencanaan merupakan kumpulan dari beberapa keputusan. Perencanaan ini ditujukan kepada masa depan yang

⁴¹ A.W. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 1987), h. 33

penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan kondisi dan situasi.⁴²

Perencanaan merupakan suatu proses yang kontinu yang meliputi rencana dan pelaksanaan. Yang kontinu tersebut perlu terdapat unsur-unsur:

- 1) Mempunyai ciri-ciri yang berorientasi kepada pelaksanaan di masa mendatang
- 2) Proses yang kontinuitas dan fleksibilitas
- 3) Mengusahakan perencanaan dapat seoperasional mungkin dalam mencapai tujuan
- 4) Adanya sistem pengecualian pelaksanaan rencana yaitu keserasian antara pelaksanaan dengan perencanaan
- 5) Adanya sistem pelaporan dan evaluasi dalam proses perencanaan.⁴³

Pengertian perencanaan berhubungan erat dengan manajemen. Suatu rencana pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang ditentukan sebelum melakukan berbagai kegiatan guna mencapai suatu tujuan. Perencanaan juga dapat dikatakan

⁴² Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 91

⁴³ Endang Soenarya, *Perencanaan Kebutuhan Perlengkapan Pendidikan Tinggi*, (Jakarta: Biro Perlengkapan Depdikbud, 1985), h. 1

tindakan yang menyeluruh yang berusaha mengoptimalkan dana, sarana, dan lain-lain dari suatu sistem.⁴⁴

William H. Newman dalam Abdul Majid mengemukakan bahwa perencanaan adalah menentukan apa yang akan dilakukan. Perencanaan mengandung rangkaian-rangkaian putusan yang luas dan penjelasan-penjelasan dari tujuan, penentuan kebijakan, penentuan program, penentuan metode-metode dan prosedur tertentu dan penentuan kegiatan berdasarkan jadwal sehari-hari.⁴⁵

Prof. Dr. Yusuf Enoch mengemukakan bahwa perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.⁴⁶

Definisi perencanaan yang lebih luas dikemukakan oleh Bintoro Tjokroamidjojo sebagai berikut:⁴⁷

- 1) Perencanaan dalam arti seluas-luasnya tidak lain adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-

⁴⁴ Parmono Atmadi, *Beberapa Pengertian dan Teori Perencanaan*, (t.p, 1982), h. 1

⁴⁵ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), h. 16

⁴⁶ Yusuf Enoch, *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1992)

⁴⁷ Bintoro Tjokroamidjojo, *Perencanaan Pembangunan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), h. 12

kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

- 2) Perencanaan adalah suatu cara bagaimana mencapai tujuan sebaik-baiknya dengan sumber-sumber yang ada supaya lebih efisien dan efektif.
- 3) Perencanaan adalah penentuan tujuan yang akan dicapai atau yang akan dilakukan, bagaimana, bilamana, dan oleh siapa.

Dari dua pengertian di atas dalam suatu perencanaan terdapat lima hal pokok sebagai berikut:

- 1) Tujuan yang hendak dicapai.
- 2) Rangkaian kegiatan yang disusun secara sistematis untuk tercapainya tujuan.
- 3) Sumber daya manusia yang akan melaksanakan rencana yang disusun untuk mencapai tujuan serta sumber daya lainnya yang digunakan.
- 4) Jangka waktu kapan rencana akan dilaksanakan dan diselesaikan.
- 5) Penafsiran rencana kedalam program nyata serta mudah diaplikasikan tahap demi tahap.

Jenis perencanaan menurut waktu ada tiga, yaitu perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka pendek.

- 1) Perencanaan jangka panjang mempunyai jangka waktu 10, 20, atau 25 tahun. Perencanaan jangka panjang memuat rencana yang bersifat umum, global dan belum terinci dan bersifat perspektif, yaitu memberi arah yang jelas bagi perencanaan jangka pendek. Perencanaan ini perlu dijabarkan lagi menjadi perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka pendek.
- 2) Perencanaan jangka menengah mempunyai jangka waktu 4 sampai 7 tahun. Disusun berdasarkan perencanaan jangka panjang dan perlu dijabarkan menjadi perencanaan jangka pendek.
- 3) Perencanaan jangka pendek mempunyai jangka waktu kurang dari 4 tahun. Salah satu contoh perencanaan jangka pendek adalah perencanaan lima tahunan atau disebut perencanaan operasional, merupakan suatu siklus yang selalu berulang setiap tahun .⁴⁸

Perencanaan menjadi sangat penting bagi kebijakan, karena perencanaan adalah kaidah penuntun bagi kebijakan

⁴⁸ Soebagio Atmidiwirio, *Op., Cit.*, h. 81

serta memberi arah terhadap sasaran dan tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan dapat dijadikan sebagai cetak biru (*blue print*) bagi kebijakan dan kebijakan dapat dijadikan sebagai putusan tindakan untuk merealisasikan apa yang telah direncanakan.⁴⁹

b. Pengertian Strategi

Strategi adalah sebuah rencana yang *komprehensif* mengintegrasikan segala *recourses* dan *capabilities* yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memenangkan kompetisi.⁵⁰ Strategi adalah cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Ia merupakan sebuah rencana permanen untuk sebuah kegiatan. Didalamnya biasanya termasuk formulasi tujuan dan kumpulan rencana kegiatan. Hal ini mengindikasikan adanya upaya memperkuat daya saing pekerjaan bisnis dalam mengelola organisasi dan mencegah pengaruh luar yang negatif pada kegiatan organisasi.⁵¹

Strategi adalah termasuk jenis rencana, karena akan menentukan tindakan-tindakan pada masa datang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi ini pada hakekatnya

⁴⁹ Hanief Saha Ghafur, *Manajemen Penjamin Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 31

⁵⁰ Syaiful Sagala, *Op.Cit.*, h. 136

⁵¹ Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), h. 4

adalah suatu *interoretative planning* yang dibuat dengan menghitung rencana saing. Penyusunan strategi ini didasarkan atas manfaat keunggulan-keunggulan kita daripada saingan. Celah-celah kelemahan saingan harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, sehingga kita unggul dalam persaingan tersebut.

Pengertian strategi secara umum yaitu:

- 1) Strategi adalah proses penentuan rencana pimpinan puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara/upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai.
- 2) Strategi adalah proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap adanya top manajer yang terarah pada tujuan jangka panjang perusahaan, disertai penyusunan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan.⁵²

c. Pengertian Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik sering dipandang sebagai bagian dari evolusi atau perkembangan dalam manajemen strategi sebelum berkembangnya manajemen strategi, namun perencanaan strategis juga dapat dilihat sebagai bagian penting dalam proses manajemen strategi sebagaimana tercermin dari beberapa pengertian manajemen strategi. Kegagalan dalam

⁵² Sedarmayanti, *Op., Cit.*, h. 2

merencanakan strategi bisa menjadi awal dari merencanakan kegagalan.

Perencanaan strategik (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Secara lebih ringkas perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik. Pertama, perencanaan strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi. Perencanaan strategik tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi, tetapi

perencanaan strategik lebih 'merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis.⁵³

*Strategic planning is the major organizational intervention to develop a shared vision of your future and the values, culture, and business strategies needed to the implemented and managed to get you there.*⁵⁴

*Strategic planning as disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity)is, what it does, why it does it.*⁵⁵

Perencanaan strategis merupakan bagian penting dari manajemen strategis, karena apa yang mau diimplementasikan serta mau dikontrol tergantung apakah perencanaannya telah disusun dan diproses dengan mempertimbangkan faktor lingkungan, untuk itu bahasan tentang perencanaan strategis menjadi amat penting sebagai fondasi utama bagi implementasi dan kontrol strategi dalam organisasi. Rencana strategis kadang

⁵³ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), h. 91-92

⁵⁴ Stephen G. Haines, *The System Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, (London: St. Lucie Press, 2000), h. 55 (Perencanaan strategis adalah intervensi organisasi besar untuk mengembangkan visi dan nilai-nilai masa depan anda, budaya, dan strategi bisnis yang diperlukan untuk diterapkan dan mendapatkan anda berhasil di sana)

⁵⁵ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, (USA: Jossey Bass, 2004), h. 32 (perencanaan strategis sebagai upaya disiplin untuk menghasilkan keputusan yang mendasar dan tindakan membentuk dan membimbing suatu organisasi apa, apa yang dilakukannya, mengapa hal itu dilakukan)

kala disebut dengan rencana pengembangan usaha atau istitusi, yang merinci tolok ukur- tolok ukur yang kelak digunakan institusi dalam mencapai misinya. Dalam sebuah pasar pendidikan yang kompetitif, produksi rencana strategis adalah hal yang sangat penting. Tanpa rencana tersebut, institusi akan menjadi kurang terarah.

Perencanaan strategis merupakan proses perencanaan dalam suatu organisasi yang melibatkan hal-hal berikut:⁵⁶

- 1) Unsur-unsur strategik yang mencakup analisis lingkungan, analisis kelembagaan, analisis nilai, serta rencana induk yang fokus pada isu-isu besar terkait dengan arah dan kebijakan lembaga/organisasi,
- 2) Unsur taktik yang mencakup perencanaan program, penentuan prioritas, alokasi sumber daya, peninjauan program yang fokusnya pada pelaksanaan.

Perencanaan secara garis besar diartikan sebagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Pada dasarnya yang dimaksud perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa(what), siapa (who), kapan (when), dimana (where), mengapa (why),

⁵⁶ Uhar Suharsaputra, *Op., Cit.*, h. 113-114

dan bagaimana (how). Jadi perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan-kegiatan dan keputusan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan serta program-program yang dilakukan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan berjalan.

Strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi.

Perencanaan strategik (strategik planning) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, Kebijakan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut, dan Penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategik dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.

Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya Perencanaan strategik :

- 1) Perencanaan Strategik Memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk Perencanaan lainnya harus diambil.
- 2) Pemahaman terhadap Perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk Perencanaan lainnya.

- 3) Perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman daan penilaian kegiatan-kegiatan manager dan organisasi.

Perencanaan Strategik tidak hanya merupakan kegiatan Perencanaan suatu organisasi, tetapi Perencanaan strategik lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang palin kritis. Perencanaan yang dilakukan pada tingkatan bawah, disebut Perencanaan operasional (Operational Planning), yang memusatkan perhatiannya pada operasi-operasi sekarang dan terutama berkenaan dengan efisiensi, bukan efektivitas.⁵⁷

d. Konsep Perencanaan Strategik

Perencanaan strategis memungkinkan formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategi sebuah institusi tidak akan bisa yakin bagaimana mereka bisa memanfaatkan peluang-peluang baru. Perlunya upaya-upaya strategis tersebut tidak hanya untuk mengembangkan rencana instansi. Signifikansi yang nyata adalah bahwa ia menjauhkan perhatian manajer senior dan isu-isu harian dan menekankan sebuah pengujian kembali terhadap tujuan utama institusi dalam hubungannya dengan pelanggannya.

⁵⁷

<http://yuliaseptian.blogspot.co.id/2013/04/perencanaan-strategik-pengantar.html>, diakses pada 7 April 2016

Tidak ada rangkaian aktifitas yang khusus dan mengupayakan perencanaan strategis, meskipun berangkat dari hal yang bersifat filosofis menuju yang bersifat praktis bisa menjadi salah satu cara yang masuk akal. Untuk mengembangkan kebijakan-kebijakan serta rencana-rencana yang dapat mengantarkan institusi adalah:⁵⁸

Visi, misi dan tujuan	Apa jenis usaha kita?
Analisis pasar	Siapa pelanggan kita dan apa yang mereka harapkan
Analisis SWOT* dan faktor penting sukses	Apa yang kita butuhkan agar menjadi baik
Perencanaan operasi dan bisnis	Bagaimana cara kita agar meraih kesuksesan
Kebijakan dan perencanaan mutu	Bagaimana cara kita berbuat dalam menyampaikan mutu

⁵⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (Yogyakarta: Ircisod, 2015), h. 190-192

Biaya mutu	Biaya apa yang dibutuhkan mutu?
Monitoring dan evaluasi	Bagaimana kita tahu bahwa kita sukses?

*Keterangan:

Masing-masing komponen penyusun SWOT diartikan sebagai berikut:⁵⁹

- 1) Strengths (Kekuatan) adalah sumber daya atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan.
- 2) Weaknesses (kelemahan) adalah keterbatasan, toleransi, ataupun cacat organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan.
- 3) Opportunities (peluang) adalah situasi yang mendukung dalam suatu organisasi digambarkan dari kecenderungan atau perubahan sejenis atau pandangan yang dibutuhkan untuk meningkatkan permintaan produk/jasa dan

⁵⁹ Musa Hubeis dan Mukhammad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2014), h. 16-17

memungkinkan organisasi untuk meningkatkan posisinya melalui kegiatan suplai.

- 4) Threats (ancaman) adalah situasi tidak mendukung (hambatan, kendala, atau berbagai unsur eksternal lainnya) dalam lingkungan organisasi yang potensial merusak strategi yang telah disusun sehingga menimbulkan masalah, kerusakan atau kekeliruan.

e. Visi, Misi dan Tujuan

Secara sederhana, visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian-impian tentang masa depan. Sementara itu misi merupakan perwujudan lebih jauh dari visi. Visi dan misi merupakan aspek yang harus diperhatikan dalam proses kepemimpinan dan manajemen. Perencanaan yang baik misalnya harus mengandung beberapa komponen diantaranya adalah visi dan misi yang memberikan arah dan sekaligus motivasi serta kekuatan gerak bagi seluruh komponen yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam pengembangan organisasi.

Selain itu visi dan misi juga dipandang sangat penting untuk menyatukan persepsi, pandangan dan cita-cita, harapan, dan bahkan impian-impian semua pihak yang terlibat didalamnya. Keberhasilan dan reputasi organisasi sangat tergantung pada sejauh mana misi yang diembannya dapat

dipenuhi. Oleh karenanya, sebuah organisasi, memerlukan visi dan misi yang jelas dan dapat memberikan motivasi dan kekuatan gerak untuk mencapai prestasi menuju masa depan dengan berbagai keunggulannya.

Dalam sistem manajemen dan kepemimpinan pendidikan Islam, keberadaan visi dan misi menempati posisi penting. Visi harus dirumuskan lebih awal yang kemudian dituangkan kedalam misi, yaitu program-program dan kegiatan – kegiatan untuk mewujudkan visi tersebut, dan lebih jauhnya adalah menyusun program aksi didalam sebuah rencana yang matang dan fleksibel untuk dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu secara bertahap.

Dengan adanya visi berarti sebuah organisasi sudah mengikrarkan diri tentang apa yang harus dicapainya dimasa depan. Rumusan visi perlu disusun agar mampu menarik dan menggoda seluruh anggota organisasi untuk mencapainya. Untuk itu visi perlu disertai dengan rencana aksi yang diawali dengan perumusan tujuan.⁶⁰

Tujuan dalam arti *goal* perlu menjelaskan kondisi yang ingin dicapai agar arah kinerja organisasi sejalan terkoordinasi dengan baik untuk mencapainya, demikian juga tujuan dengan

⁶⁰ Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 55-60

makna *objectives* perlu dikemukakan agar organisasi dapat mengetahui pencapaian kinerjanya terhadap tujuan, sehingga bila diperlukan dapat diambil langkah, strategi yang lebih tepat untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan pemahaman itu maka tujuan organisasi dalam makna keduanya merupakan hal penting untuk menjadikan terkoordinasikannya seluruh sumber daya organisasi dalam mencapainya.

f. Proses Perencanaan Strategik

Secara ringkas, langkah-langkah proses penyusunan strategik dapat diuraikan sebagai berikut:⁶¹

Langkah 1: penentuan misi dan tujuan, yang mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi, falsafah maksud, dan tujuan organisasi. Perumusan misi dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi manajer puncak. Perumusan dipengaruhi oleh nilai yang dibawakan manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum.

Langkah 2: pengembangan profil perusahaan, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasikan tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang (*existing*). Suatu profil perusahaan adalah hasil analisa internal perusahaan

⁶¹ T. Hani Handoko, *Op., Cit.*, h. 94-98

untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang, serta merinci kuantitas dan kualitas sumber daya manusia perusahaan yang tersedia. Profil perusahaan menunjukkan kesuksesan perusahaan di waktu yang lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan di waktu yang akan datang.

Langkah 3: analisa lingkungan eksternal, dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dalam mana perubahan-perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial. Budaya, dan politik dapat secara tidak langsung mempengaruhi organisasi. Di samping itu perusahaan perlu mengidentifikasi lingkungan lebih khusus, yang terdiri dari para penyedia, pasar organisasi, para pesaing, pasar tenaga kerja, dan lembaga-lembaga keuangan.

Langkah 4: analisa internal perusahaan-kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisa ini dilakukan dengan memperbandingkan profil perusahaan dan lingkungan eksternal. Tujuan proses analisa internal di atas adalah untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan strategik yang penting bagi perumusan strategi perusahaan.

Langkah 5: identifikasi kesempatan dan ancaman strategik. Identifikasi tujuan dan strategi, analisa lingkungan,

serta analisa kekuatan dan kelemahan organisasi dipadukan dalam langkah ke lima penentuan berbagai kesempatan yang tersedia bagi organisasi dan ancaman-ancaman yang harus dihadapinya.

Langkah 6: pembuatan keputusan strategik. Langkah selanjutnya mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategik.

Langkah 7: pengembangan strategi perusahaan. Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, organisasi menjabarkannya ke dalam sasaran-sasaran jangka pendek dan strategi-strategi operasional.

Langkah 8: implementasi strategi, yang menyangkut kegiatan manajemen untuk mengoprasikan strategi. Implementasi berarti peletakkan strategi menjadi kegiatan.

Langkah 9: peninjauan kembali dan evaluasi. Proses ini sering disebut “strategi control”. Setelah strategi diimplementasikan, manajer perlu senantiasa memonitor secara periodik atau pada tahap kritis untuk menilai apakah organisasi berjalan ke arah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak.

g. Kebaikan dan Kelemahan Perencanaan Strategik⁶²

1) Kebaikan

Dengan mempergunakan perencanaan strategik, para manajer akan memberikan kepada organisasi tujuan-tujuan yang dirumuskan secara jelas dan metoda-metoda bagi pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Disamping itu, proses perencanaan strategik membantu manajer mengantisipasi masalah-masalah sebelum timbul dan menanganinya sebelum menjadi lebih berat. Kebaikan penting yang lainnya adalah membantu para manajer dalam pembuatan keputusan. Perencanaan strategik juga meminimumkan kemungkinan kesalahan, karena tujuan atau sasaran dan strategi dirumuskan dengan sangat cermat.

2) Kelemahan

Kelemahan utama perencanaan strategik formal adalah bahwa hal itu memerlukan investasi dalam waktu, uang dan orang yang cukup besar. Dalam banyak organisasi perencanaan strategik memakan waktu bertahun-tahun agar berfungsi dengan lancar sehingga dapat kehilangan kesempatan. Disamping itu, penetapan dan pemeliharaan suatu sistem formal melibatkan banyak biaya. Sebagai

⁶² T. Hani Handoko, *Op., Cit.*, h. 99-100

contohnya, biaya-biaya riset pasar survey dan penyusunan model yang sering menyangkut biaya kegiatan pemrosesan data yang mahal, biaya-biaya latihan dan penggajian para perencana serta para manajer divisional dan fungsional yang terlibat dalam proses. Oleh karena itu, organisasi-organisasi kecil yang sering tidak mampu untuk mengembangkan program-program perencanaan strategik.

3. Strategi Perguruan Tinggi

Dalam manajemen strategi perguruan tinggi, menurut Teay Shawyun (2010), organisasi/ perguruan tinggi perlu mengidentifikasi secara strategis tiga pertanyaan dasar, yaitu:⁶³

- a. Where we are now and where we are going?
- b. Where do we want to go or where could we be going?
- c. How do we get there?

Pertanyaan pertama perlu dijawab dengan mengidentifikasi posisi organisasi/lembaga sekarang dalam konstelasi perguruan tinggi yang ada serta mengacu pada kinerja sebelumnya yang sudah dicapai berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal guna memhaminya dengan baik dan tepat. Disamping itu juga perlu dilakukan penilaian akan kinerja yang sedang berjalan agar dapat menentukan apakah visi, misi dan tujuan yang ditetapkan telah tercapai atau belum, dan dari sini, perguruan

⁶³ Uhar Suharsaputra, *Op., Cit.*, h. 136

tinggi aka dapat menentukan kemana lembaga akan menuju dengan kemampuan dan sumber daya yang dimilikinya sekarang, serta apa yang harus diperdiapkan/disediakan agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai secara efektif.

Jawaban atas pertanyaan kedua adalah terkait apa yang ingin diwujudkan di masa depan tentang posisi perguruan tinggi dalam konteks perguruan tinggi yang ada, produk dan layanan pendidikan apa yang kan ditawarkan serta persaingan yang akan dihadapi. Analisis lingkungan perlu mengidentifikasi kekurangan serta apa yang dibutuhkan untuk mencapai posisi lembaga dimasa depan. Isu strategisnya adalah posisi pasar produk dan layanan pendidikan tinggi yang ditawarkan harus terjaga, juga kebutuhan masyarakat mana yang dilayani oleh produk dan layanan pendidikannya, kemudian outcome pendidikan seperti apa yang akan ditawarkan kepada masyarakat.

Pertanyaan ketiga menunjukkan perlunya mengidentifikasi kebutuhan akan sumber daya dan kapabilitas yang diperlukan lembaga untuk melaksanakan strategi dalam mencapai posisi perguruan tinggi dimasa depan serta outcome yang ingin diwujudkannya. Demikian juga hal-hal yang terkait dengan apa yang akan dilakukan serta bagaimana melakukan strategi-strategi yang telah ditetapkan, dan ini terkait juga dengan pentingnya membangun orgnisasi yang mampu dan kompetitif dalam bidang

pendidikan tinggi sehingga mampu untuk mencapai visi, misi dan tujuan perguruan tinggi.

4. Mutu

a. Pengertian Mutu

Menurut Edward Sallis, mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Meskipun demikian ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka teki. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit untuk diukur. Mutu dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan mutu dalam pandangan orang lain, sehingga tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana cara menciptakan institusi yang baik.⁶⁴

Menurut Joseph Juran, seperti yang dikutip oleh M. N. Nasution, kualitas diartikan sebagai kecocokan, penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan taua kualitas sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi. Sementara W. Edwards Deming, menyatakan

⁶⁴ Edward Sallis, *Total...Op., Cit.*, h. 23

bahwa kualitas kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau apapun yang menjadi kebutuhan dan kegiatan konsumen.

Adapun menurut Philip B. Crosby, kualitas adalah Conformance to recruitment yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan atau kuliatas sebagai nihil, cacat, kesempurnaa, dan kesesuaian terhadap persyaratan. Feigen Baum juga mencoba untuk mendefinisikan bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*) meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa persamaan. Artinya, dalam mendefinisikan mutu/kualitas memerlukan pandangan yang komprehensif. Dalam hal ini ada beberapa elemen yang bisa membuat sesuatu dikatakan berkualitas.⁶⁵

Sedangkan Besterfield mengemukakan pengertian mutu yaitu:⁶⁶ *"Quality is judged by customers. All product and service characteristics that contribute value to the customer and lead to customer satisfaction, preference, and retention must be the focus of an organization's management system. Value and satisfaction maybe influenced by may factors throughout the customer's overall purchase,*

⁶⁵ Umiarso dan Imam Gozali, *Manajemen Mutu Sekolah di EraOtonomi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ircisod, 2011), h. 122-123

⁶⁶ Marzuki Mahmud, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h. 4

*ownership, and service experiences. These factors include the organization's relationship with customers that helps build trust, confidence, and loyalty.”*⁶⁷

b. Konsep Mutu Menurut Para Ahli

1) Konsep Mutu Philip Crosby Bayard

Pandangan-pandangan Crosby terkait dengan mutu dirangkum dalam ringkasan yang ia sebut dengan dalil-dalil manajemen mutu:

Mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan. Standar mutu meliputi; bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Meleset sedikit dari persyaratannya, maka suatu produk atau jasa tidak akan bermutu. Persyaratan itu sendiri dapat berubah sesuai dengan keinginan pelanggan, kebutuhan organisasi, pemasok

⁶⁷Kualitas dinilai oleh pelanggan. Semua karakteristik produk dan layanan yang berkontribusi nilai kepada pelanggan dan menyebabkan kepuasan pelanggan , preferensi , dan retensi harus menjadi fokus sistem manajemen organisasi . Nilai dan kepuasan mungkin dipengaruhi oleh faktor yang seluruh keseluruhan pengalaman pembeli , kepemilikan , dan layanan pelanggan . Faktor-faktor ini termasuk hubungan organisasi dengan pelanggan yang membantu membangun kepercayaan, keyakinan , dan loyalitas

dan sumber, pemerintah, teknologi, serta pasar atau persaingan.⁶⁸

Dalam suatu proses pasti ada input dan output. Di dalam proses kerja internal sendiri ada empat kendali input di mana proses pencegahan dapat dilakukan, yaitu:

- a) Fasilitas dan perlengkapan
- b) Pelatihan dan pengetahuan
- c) Prosedur, pedoman atau manual operasi standar, dan pedoman standar mutu
- d) Standar kinerja atau prestasi.

Di dalam Crosby's Quality Vaccine terdiri atas tiga unsur, yaitu deternimasi (*Determination*), pendidikan (*Education*), dan pelaksanaan (*Implementtation*). Determinasi adalah suatu sikap dari manajemen untuk tidak menerima proses, produk atau jasa yang tidak memenuhi persyaratan, seperti *reject*, *scrap*, *lead delivery*, *wrong shipment*, dan lain-lain.⁶⁹

2) Konsep Mutu William Edward Deming

Mutu berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus. Deming juga tokoh yang

⁶⁸M.N. Nasution, *Menejemen Mutu Terpadu Total Quality Management*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2001), h. 15

⁶⁹Fandy Tjiptono& Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 57

menelurkan prinsip TQM (*Total Quality Management*) yang dipakai di seluruh dunia hingga sekarang.⁷⁰

Terkait dengan mutu, Deming membuat siklus (*Deming Cycle*) untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan. Tahapan-tahapan dalam siklus Deming antara lain:

- a) Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (Plan)
 - b) Menghasilkan produk (Do)
 - c) Memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai dengan rencana (Check)
 - d) Memasarkan produk (act)
 - e) Menganalisa bagaimana produk tersebut diterima di pasar dalam hal mutu, biaya, dan criteria lainnya (Analyze)
- 3) Konsep Mutu Josep M. Juran⁷¹

Juran mendefinisikan mutu adalah kesesuaian untuk digunakan (*fitness for use*), yang mengandung pengertian bahwa suatu produk atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakainya.

⁷⁰M.N. Nasution, *Op., Cit.*, h. 35

⁷¹Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Op., Cit.*, h. 54

Menurut Juran, tiga langkah dasar merupakan langkah yang harus diambil perusahaan bila mereka ingin mencapai mutu tingkat dunia. Juran juga yakin bahwa ada titik diminishing return dalam hubungan mutu dan daya saing. Ketiga langkah tersebut antara lain:

- a) Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
- b) Mengadakan program pelatihan secara luas
- c) Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Sepuluh langkah untuk memperbaiki mutu menurut Juran meliputi:

- a) Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
- b) Menetapkan tujuan perbaikan
- c) Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- d) Menyediakan pelatihan
- e) Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah

- f) Melaporkan perkembangan
- g) Memberikan penghargaan
- h) Mengkomunikasikan hasil-hasil
- i) Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai
- j) Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem regular perusahaan.

The Juran trilogy merupakan ringkasan dari fungsi manajerial yang utama. Pandangan Juran terhadap fungsi-fungsi ini dijelaskan sebagai berikut;

Perencanaan mutu, perencanaan mutu meliputi pengembangan produk, sistem, dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Langkah-langkah diatas sebagai berikut:

- a) Menentukan siapa yang menjadi pelanggan
- b) Mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan.
- c) Mengembangkan produk dengan keistipewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan
- d) Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimawaan.
- e) Menyebarkan rencana kepada level operasional.

Pengendalian mutu, pengendalian mutu meliputi langkah-langkah berikut:

- a) Menilai kinerja mutu aktual
- b) Membandingkan kinerja dengan tujuan
- c) Bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan

Perbaikan mutu. Perbaikan mutu harus dilakukan secara on going dan terus menerus. Langkah-langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a) Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan mutu setiap tahun.
- b) Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan.
- c) Membentuk suatu team proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap proyek perbaikan.
- d) Memberikan team-team tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosis masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan.⁷²

a) Input

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumber daya manusia (ketua perguruan tinggi, dosen dan asisten dosen, karyawan, mahasiswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi perguruan tinggi, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, dan program. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh perguruan tinggi. Kesiapan input harus dipersiapkan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input makin tinggi pula mutu input tersebut.

⁷² H.E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 157-158

b) Proses

Proses pendidikan merupakan perupahan suatu menjadi sesuatu yang lain. Suatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan berkala mikro (tingkat perguruan tinggi), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengorganisasian dan penyerasian serta pemaduan input perguruan tinggi (dosen, mahasiswa, kurikulum, uang, peralatan, dsb) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi

muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan dirinya).

c) Output

Output pendidikan adalah merupakan kinerja perguruan tinggi. Kinerja perguruan tinggi adalah prestasi perguruan tinggi yang dihasilkan dari proses/perilaku perguruan tinggi. Kinerja perguruan tinggi dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktifitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya.

Suatu produk dan lulusan yang bermutu, memungkinkan para pengguna produk dan lulusan dari lembaga pendidikan dapat memperoleh kepuasan. Jika pengguna puas, mereka akan setia menggunakan produk dan lulusan lembaga pendidikan tersebut. Jika para konsumen dari produk dan lulusan institusi pendidikan semakin setia, suatu perusahaan dan lembaga pendidikan akan menjadi komparatif dan kompetitif untuk eksis dan solid dalam memproduksi bagi perusahaan dan dalam

menyelenggarakan proses pendidikan bagi institusi pendidikan.⁷³

c. Standar Mutu Kerja Dosen

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam perguruan tinggi dalam melaksanakan fungsi, perlu menetapkan standar mutu kerja dosen. Maksudnya dosen yang bekerja mampu menghasilkan jasa-jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan perguruan tinggi. Standar mutu kerja dosen ini menjadi pondasi maupun acuan untuk meningkatkan mutu maupun profesionalisme kerja dosen. Untuk mengukur standar mutu kerja dosen, Wibowo (2003:1) dalam buku Dr. Arwildayanto, M.Pd, menjelaskan ada lima faktor yang menentukan, yaitu:⁷⁴

- 1) Kemampuan profesional
- 2) Upaya profesional
- 3) Kesesuaian antara waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional
- 4) Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaan
- 5) Kesejahteraan yang memadai

⁷³ Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 86

⁷⁴ Arwildayanto, *Op., Cit.*, h. 18

Dalam buku Standar Penjaminan Mutu Akademik Universitas Indonesia dijelaskan standar mutu kerja dosen, kriteria, dan indikator profesionalisme seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai berikut:⁷⁵

Tabel 2.1: Standar Mutu, Kriteria dan Profesionalisme Dosen

Standar Kerja	Kriteria	Indikator
Profesionalisme yang tinggi	a. Kepakaran	✓ Adanya pengakuan atas kepakarannya, atau penguasaan terhadap disiplin ilmunya, oleh kelompok sejawat (<i>peer group</i>)
	b. Pengembangan kepakaran dan penguasaan ilmu	✓ Adanya kegiatan penelitian ilmiah ✓ Adanya penulisan makalah/buku ilmiah
	c. Menerapkan teknologi instruksional	✓ Sertifikasi dalam bidang pengajaran ✓ Kepuasan mahasiswa
	d. Menerapkan etika pada waktu mengajar, meneliti dan kegiatan profesi	✓ Tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang melanggar etika, nilai-nilai akademik dan profesi

⁷⁵*Ibid*, h. 20-24

Mutu kerja dosen yang profesional dalam menjalankan tugas di bidang tridharma perguruan, menuntun seorang dosen untuk selalu menampilkan amalan dan karya terbaiknya secara berkelanjutan. Seperti yang dilakukan Universitas Indonesia dimana unit kerja penjamin mutu internal dan manajemen SDM bekerja untuk mengaudit kerja profesional dosen. Dalam melakukan itu mereka dipandu instrumen sistem penjamin mutu akademik UI diuraikan standar mutu kerja dosen, kriteria dan indikator dosen dalam amalan terbaik sebagai berikut:

Standar mutu	Kriteria	Indikator
1. Amalan terbaik dalam pengajaran	a. Membangkitkan minat dan mengembangkan kemampuan peserta didik untuk berargumentasi secara ilmiah	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Metode pengajaran memungkinkan komunikasi dua arah ✓ Memberikan contoh-contoh nyata dan menarik dalam pembelajaran ✓ Materi pengajaran merangsang mahasiswa untuk aktif bertanya dan berdiskusi ✓ Materi pengajaran mendorong

		mahasiswa tertarik untuk mengetahui lebih jauh
b. Mempunyai tujuan pengajaran yang jelas	✓ Tersedia rancangan pengajaran yyang sesuai dengan kaidah yang berlaku ✓ Materi pengajaran disusun sesuai dengan kompetensi utama, penunjang dan pendukungnya.	
c.Menyukai tantangan intelektual	✓ Materi pengajaran mengacu pada referensi mutakhir ✓ Memberikan respon positif terhadap pertanyaan mahasiswa	
d. Peduli dan menghargai mahasiswa dan pembelajarannya	✓ Suasana kelas membuat mahasiswa aktif dan membangkitkan motivasi ✓ Mahasiswa dimungkinkan	

		memilih cara pembelajaran yang sesuai untuk dirinya dalam jadwal yang telah ditetapkan tetapi dengan tetap menerapkan kaidah ilmiah.
	e. Melakukan penilaian yang tepat dan pemberian umpan balik	Instrumen penilaian dapat mengukur kemampuan mahasiswa yang sesungguhnya sesuai dengan kapasitasnya
	f. Mandiri, mampu mengontrol diri dan memungkinkan keterlibatan aktif mahasiswa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mentaati kode etik dosen yang berlaku ✓ Tersedia Satuan Acara Pengajaran yang disusun oleh dosen sesuai dengan sasaran pembelajaran yang membuat mahasiswa aktif ✓ Adanya mahasiswa aktif
	g. Belajar dari peserta didik	Evaluasi rancangan pengajaran

		berdasarkan umpan balik dari mahasiswa
2. Amalan terbaik dalam penelitian	a. Memacu keunggulan penelitian	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adanya publikasi ilmiah di jurnal internasional/nasional ✓ Adanya situasi karya ilmiah staff akademik ✓ Memperoleh dana penelitian melalui kompetisi ✓ Sebagai anggota komunitas ilmiah internasional
	b. Keikutsertaan mahasiswa dalam penelitian	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Banyaknya mahasiswa yang dilibatkan dalam penelitian ✓ Meningkatnya mutu penelitian mahasiswa
	c. Penerapan etika penilaian	Penilaian berlangsung sesuai etika yang berlaku
	d. Menciptakan peluang/jaringan kolaborasi	Terlibat dalam kerjasama dengan lembaga penelitian internasional/nasional

		nal
	e. Memacu terbentuknya kelompok penelitian	Terbentuknya kelompok penelitian yang tangguh dan mampu bersaing
3. Amalan terbaik pengabdian dan pelayanan pada masyarakat	a. Kepuasan pelanggan	Meningkatnya permintaan jasa pelayanan sosial atas kepakarannya
	b. Bermanfaat untuk kepentingan masyarakat dan industri	Meningkatkannya jumlah dana yang bersumber dari kegiatan pelayanan
	c. Profesional dalam memberikan pelayanan kepakaran	Mendapatkan penghargaan dalam pelayanan sosial dan kepakaran
4. Amalan akademik yang integratif	a. Mengintegrasikan kegiatan pengajaran, penelitian dan kegiatan pelayanan masyarakat yang relevan	✓ Keterlibatan aktif dalam ketiga darma akademik (pengajaran, penelitian, pengabdian dan pelayanan kepada masyarakat) ✓ Pengajaran yang

		dirancang berbasis pada fakta yang berasal dari penelitian ilmiah terkini ✓ Dilibatkannya mahasiswa dalam kegiatan penelitian ✓ Pelayanan profesional yang dilaksanakan berbasis pada fakta-fakta yang berasal dari penelitian ilmiah
	b. Wawasan ilmu pengetahuan yang luas dalam perspektif intersisiplin	✓ Dirancang kurikulum terintegrasi ✓ Terlibat aktif dalam kerjasama penelitian interdisiplin

5. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sering disebut human resource, tenaga atau kekuatan manusia. Sumber daya yang juga disebut sumber tenaga, kemampuan, kekuatan, keahlian yang dimiliki oleh manusia, dipunyai juga oleh makhluk organism lainnya. Manusia sebagai perencana, pelaksana, pengendali, dan evaluasi suatu

pembangunan dan menikmati hasil evaluasi suatu pembangunan, sangat mempengaruhi keberhasilan pembangunan, karena manusia mempunyai peran yang sangat menentukan.⁷⁶ Sumber daya manusia adalah merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh suatu organisasi.

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya financial. Tanpa keahlian orang-orang yang memiliki maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia inilah yang membuat sumber daya lainnya dapat berjalan.⁷⁷

Sumber daya manusia di perguruan tinggi terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan. Secara umum makna pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Sedangkan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang

⁷⁶ Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 11-12

⁷⁷ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 21

mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan cabang kelompok dari ilmu administrasi. Dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan- ketaatan para bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan ini bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu.⁷⁸

Dalam bahasa kita yang dikenal istilah “pemimpin”, sama artinya dengan ketua dan kepala. Belum lagi ditambah serapan dari bahasa asing misalnya direktur, rektor dan manajer.⁷⁹

Kepemimpinan yang efektif memiliki peran yang menentukan terhadap kelangsungan hidup sebuah

⁷⁸ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 6

⁷⁹ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h. 7

organisasi. Para sarjana memberikan penjelasan yang beragam tentang kepemimpinan yang efektif. Namun, terdapat prinsip pokok yang disepakati tentang kepemimpinan yang efektif yaitu sikap seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain untuk bekerja lebih keras dalam mengemban tugas dan tanggung jawab, serta merubah perilaku anggota organisasi sesuai dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dilihat dari hasil yang diperoleh dari kegiatan sebuah organisasi. Kriteria yang dijadikan ukuran untuk menilai kepemimpinan yang efektif adalah hasil kerja sama dan prestasi kelompok yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya bisa mempengaruhi bawahan-bawahannya, tetapi bisa juga bisa menjamin 'para stafnya bekerja dengan seluruh kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang efektif dapat diidentifikasi dengan sejumlah kemampuan pemimpin untuk melakukan koordinasi, pemecahan konflik, membangun komunikasi, memotivasi dan menggerakkan karyawan untuk menggerakkan produktivitasnya, pembinaan staf dan perwujudan kesejahteraan anggota organisasi. Kemampuan ini merupakan modal bagi seorang pemimpin dalam mewujudkan tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang efektif akan mewujudkan

kemampuannya secara simultan dan berkesinambungan dalam menjalankan roda organisasi.⁸⁰

b. Tenaga pendidik di perguruan tinggi

Tenaga pendidik di perguruan tinggi disebut sebagai dosen dengan pengertian sebagai pendidik professional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Dosen adalah seseorang yang berprofesi sebagai pendidik berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mendidik. Dalam Undang-Undang republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1, dikatakan bahwa “Dosen adalah pendidik professional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.” Regulasi ini memberikan penekanan pada profesi dosen bukan hanya merupakan seorang pendidik professional pada perguruan tinggi, melainkan secara bersamaan dosen juga seorang ilmuwan dan pelopor dalam pengabdian pada

⁸⁰ Syahrizal Abbas, *Op., Cit.*, h. 62-63

masyarakat. Semua pekerjaan yang ditekuni dosen dikenal sebagai perwujudan tri dharma perguruan tinggi.⁸¹

Sebagaimana dijelaskan dalam undang-undang guru dan dosen nomor 14 tahun 2005 pasal 45 bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pada pasal 46 ayat 1 dijelaskan bahwa kualifikasi akademik dosen sebagaimana dimaksud pada pasal 45 diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian. Ada ayat 2 dijelaskan dosen memiliki kualifikasi akademik minimum:⁸²

- 1) Lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan
- 2) Lulusan program doktor untuk program pascasarjana.

Dalam Undang-undang SISDIKNAS nomor 20 tahun 2003, dijelaskan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan

⁸¹ Arwildayanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi (Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional)*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 11

⁸² Undang-undang guru dan dosen nomor 14 tahun 2005, (Jakarta: Sinar Grafika, 2014), h. 28

proses pembelajaran, melalui hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik perguruan tinggi.⁸³

c. Tenaga kependidikan di perguruan tinggi

Sementara itu di perguruan tinggi yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan tinggi, antara lain pustakawan, tenaga administrasi, laboran dan teknisi serta pranata teknik informasi. Kedua jenis SDM pendidikan di perguruan tinggi merupakan komponen penting dalam menjalankan kegiatan organisasi dengan manajemen dan kepemimpinan organisasi di perguruan tinggi yang menjadi komponen pengintegrasinya sehingga dapat terkoordinasikan berbagai kegiatan yang menunjang bagi pencapaian tujuan perguruan tinggi.⁸⁴

Dalam Undang-undang SISDIKNAS nomor 20 tahun 2003, dijelaskan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan,

⁸³ Undang-undang SISDIKNAS nomor 20 tahun 2003, (Bandung: Fokusmedia, 2013), h. 21

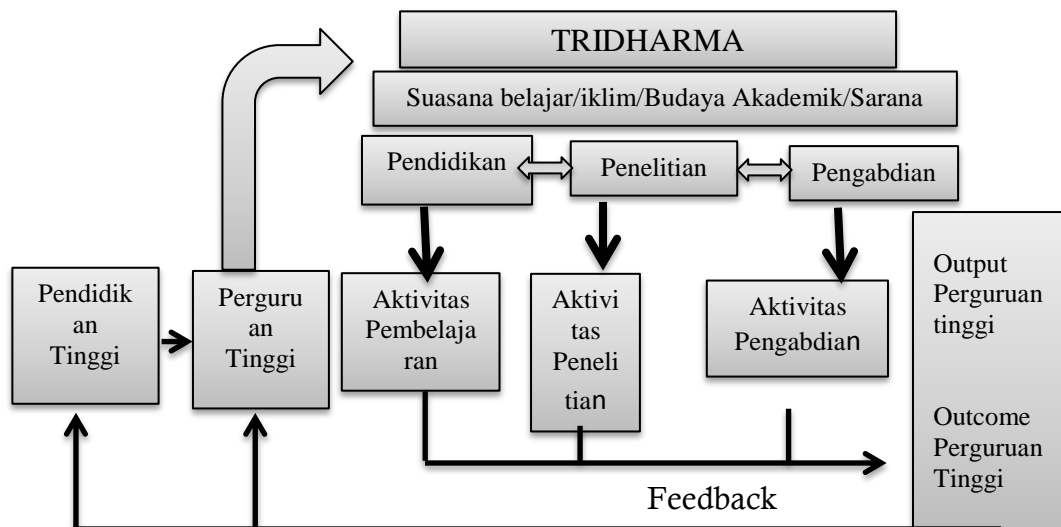
⁸⁴ Uhar Suharsaputra, *Manajemen....Op., Cit.*, h. 165-166

pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.⁸⁵

d. Tri Dharma Perguruan Tinggi

Dalam Undang-Undang Nomor 20/2003 disebutkan bahwa perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, sementara itu dalam Undang-Undang Nomor 12/2012 juga dinyatakan dengan tegas bahwa tridharma perguruan tinggi yang selanjutnya disebut tridharma adalah kewajiban perguruan tinggi untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu, mutu suatu perguruan tinggi akan menggambarkan bagaimana mutu penyelenggaraan tridharmanya.

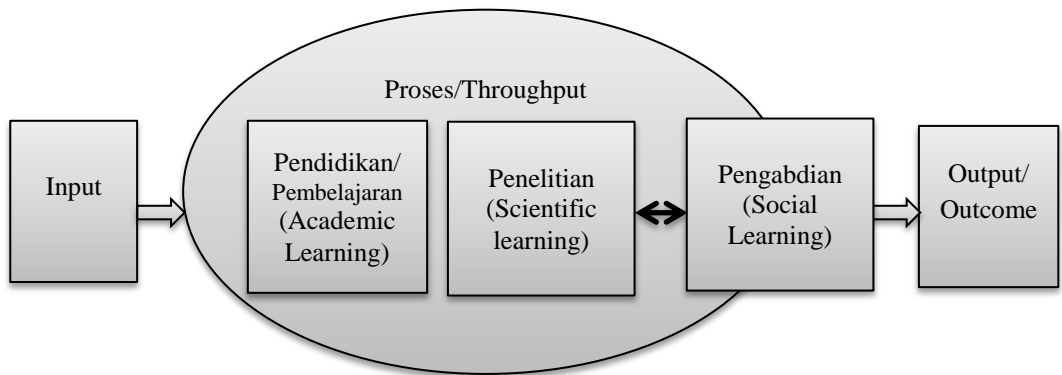
⁸⁵ Undang-undang.....*Op., Cit.*, h. 21



Gambar 2.3. Alur Proses Tridharma Perguruan Tinggi

Dalam konteks penyelenggaraannya, tridharma perlu dilihat sebagai suatu kesatuan dalam proses pendidikan di perguruan tinggi, namun demikian untuk memperlakukan masing-masing dharma tersebut dalam suatu kekhususan tetap merupakan hal penting untuk melihat bagaimana pengembangan dan peningkatan mutu masing-masing dharma dapat dilakukan sesuai dengan karakteristiknya masing-masing, dengan tetap melihat semua itu dalam keterpaduan bagi peningkatan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh tiap perguruan tinggi. Sebagai pendidikan formal pada jenjang tertinggi, perguruan tinggi menjadi tumpuan utama dalam peningkatan mutu SDM, dan hal ini menurut penyelenggaraan

proses pendidikan sebagaimana tercakup dari tri dharma yang efektif efisien dan bermutu, sehingga kontribusi masyarakat dan pemerintah dapat memberi nilai tambahan optimal bagi peningkatan mutu hidup dan kehidupan masyarakat, bangsa dan Negara.



Gambar 2.4. Siklus Belajar dalam Tridharma Perguruan Tinggi

Pendidikan atau pembelajaran pada dasarnya merupakan belajar akademik (academic learning), dimana pendalaman ilmu pengetahuan menjadi focus utamanya. Penelitian merupakan belajar ilmiah (scientific learning) dengan focus pada bagaimana penerapan prinsip-prinsip ilmu pengetahuan dalam konteks melihat dan menganalisis berbagai fenomena alam maupun social budaya yang terjadi dalam kehidupan masyarakat, sedangkan pengabdian merupakan belajar social (social learning) dimana focus utamanya adalah bagaimana memberikan kontribusi bagi pembangunan, pemberdayaan

masyarakat melalui keterlibatan langsung didalam kehidupan masyarakat. Oleh karena itu, tridharma merupakan model ideal bagi SDM yang pada akhirnya akan menjalani kehidupannya di masyarakat dengan lebih baik, bermutu dan kontributif bagi peningkatan mutu hidup masyarakat. Juga tridharma harus dilihat sebagai suatu system yang utuh, dimana pengembangan yang satu harus memperkuat bagi pengembangan yang lainnya. Semua itu pada dasarnya ditujukan untuk menghasilkan lulusan yang berkualifikasi sesuai dengan jenjang kualifikasi yang dipersyaratkan.

Semua proses pendidikan diperguruan tinggi merupakan upaya transformasi input menjadi output (prestasi lulusan) dan outcome (kontribusi lulusan di masyarakat) dengan kompetensi yang didapatinya selama mengikuti proses pendidikan. Dalam kaitan ini lulusan perguruan tinggi harus dapat memenuhi kualifikasi yang menjadi kebutuhan di masyarakat, dan acuan pada kualifikasi nasional menjadi suatu keharusan untuk dapat dipenuhi atau mungkin dilewati, untuk itu proses pendidikan yang mencakup pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat harus mengarah pada terpenuhinya

kualifikasi yang dipersyaratkan sesuai jenjang pendidikannya masing-masing.⁸⁶

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Kajian penelitian terdahulu yang berbicara tentang perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu SDM di Perguruan Tinggi menurut penulis masih jarang, khususnya yang menekankan pada aspek peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan di lingkup perguruan tinggi yang meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi.

Penelitian tentang perencanaan strategis yang pernah diteliti oleh Puti Mayang Raschania dengan judul perencanaan strategis system informasi pada bintang pelajar. Penelitian ini menekankan pada perencanaan strategis pada lembaga bimbingan belajar (bimbel).⁸⁷ Sementara penelitian yang ingin ditulis oleh peneliti fokus pada perencanaan strategis (perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi) dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan) di perguruan tinggi.

⁸⁶ Uhar Suharsaputra, *Op., Cit.*, h. 225-228

⁸⁷ Puti Mayang Raschania, *Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Bintang Pelajar*, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2011)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode dan Prosedur Penelitian

Kelancaran serta keberhasilan suatu proses kegiatan agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien khususnya Perguruan Tinggi Islam Negeri, ditentukan oleh adanya perencanaan yang matang, organisasi yang tepat, sebagai sistem yang harmonis dan dikelola oleh pelaksana yang kompeten dan berdedikasi. Perencanaan ini pada hakekatnya merupakan salah satu fungsi dalam manajemen yang secara keseluruhan tidak dapat dilepaskan dari fungsi lainnya dan peranannya dirasakan sangat penting.

Perencanaan ini adalah suatu ikhtiar untuk menjamin agar setiap usaha kerjasama itu berhasil dengan sukses, bukan saja apa yang dikerjakan, melainkan bagaimana, dimana, kapan dan oleh siapa segala sesuatu itu dilaksanakan. Untuk melihat hakekat inti dari perencanaan para ahli di dalam mengemukakan pendapat selalu berlainan dan belum mempunyai suatu kesepakatan, meskipun mempunyai maksud yang sama. Perencanaan dalam arti seluas-luasnya tidak lain adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai

suatu tujuan tertentu, oleh karena itu pada hakekatnya terdapat pula tiap-tiap jenis usaha manusia.⁸⁸

Dalam perencanaan kita mengenal beberapa teori. Berdasarkan teori-teori ini maka dalam kegiatan perencanaan dapat dikembangkan kegiatan yang lebih terpadu dan terarah sehingga akan lebih mantap. Adapun teori tersebut sebagaimana diuraikan oleh Parmono Atmadi yang beliau sebut sub teori perencanaan terbagi berikut:⁸⁹

1. Teori menentukan kebutuhan, bahwa kebutuhan selalu perlu dirumuskan sedemikian rupa, sehingga perencanaan dapat dilaksanakan dengan baik.
2. Teori memilih, artinya menentukan pilihan dari berbagai alternatif yang ada. Dalam hal ini teori memilih terperinci atas pilihan alternatif, menentukan variabel, menentukan nilai kuantitatif dan variable, menentukan probabilitas dari variabel dan menentukan perencanaan.
3. Teori pengumpulan dan pengolahan data, teori ini diperlukan karena pengumpulan dan pengolahan data akan sangat

⁸⁸ Bintoro Tjokromidjojo, *Teori Strategi Pembangunan Nasional*, (Jakarta: Penerbit Gunung Agung, 1980), h. 10. Mujahid, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Bogor: Aksara Publishing, 2012), h. 12. Lihat juga Sayifullah, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Diadit Media, 2011), h. 38

⁸⁹ Pramono atmojo, *Beberapa Pengertian dan Teori Perencanaan*, (Jakarta: tp., 1982), h. 4

menentukan keberhasilan penyusunan rencana. Apakah data primer maupun data sekunder sangat erlu di dalam pengolahanguna menyusun suatu rencana.instrumen, cara-cara dan perlengkapan pemegang peranan pula di dalam pengumpulan dan pengolahan data ini.

4. Teori testing, dilakukan pada semua tahap dan tingkatan perencanaan. Pengaruh dari testing ini bagi suatu perencanaan meliputi tahapan:
 - a. Perumusan kebutuhan
 - b. Pengetesan komponen dan rencana tentatif (rencana yang belum mantap)
 - c. Pengetesan komponen dari rencana yang telah mantap (final)
5. Teori organisasi penyusunan rencana, terdapat empat bagian utama yaitu peran unit tingkat atas, peran bagian-bagian utama dan lembaga, peran team atau komisi atau panitia, dan peran ahli atau spesialis yang berperan serta atau berpartisipasi dan perencanaan.
6. Peran teori komunikasi pada perencanaan, komunikasi memiliki peran dalam perencanaan. Fungsi komunikasi bersangkut dan merembes dalam proses perencanaan. Diperlukan media komunikasi dalam organisasi.

7. Peran teori persuasi dalam perencanaan, merupakan upaya pemantapan perencanaan. Pimpinan dan perencanaan perlu melakukan langkah-langkah yang nyata melakukan hal ini. Tiap langkah atau tahapan perencanaan sangat ditentukan oleh usaha-usaha persuasi atau bujukan ini.⁹⁰

Ada beberapa macam landasan yuridis tentang manajemen Pendidikan Tinggi, yaitu:

1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1986 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Kemendikbud RI Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi.
3. Kemendikbud RI Nomor 056/U/1994, tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Hasil Belajar Mahasiswa.
4. Kemendikbud RI Nomor 0217/U/1995, tentang Kurikulum yang berlaku secara nasional Program Studi Sarjana Pendidikan.

Pasal 34 Ayat (1) PP Nomor 30 Tahun 1990 disebutkan bahwa perguruan tinggi menyelenggarakan pendidikan tinggi dan penelitian serta pengabdian pada masyarakat.

⁹⁰ AW. Wijaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bina Aksara, 1987), h. 47

Di dalam penyelenggarakannya pendidikan tinggi memiliki tujuan (Pasal 2 Ayat 1):

1. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian.
2. Mengembangkan dan atau menyebar luaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya, untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.⁹¹

Perguruan tinggi berfungsi untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat. Fungsi pendidikan tinggi adalah menyelenggarakan pendidikan dalam menghasilkan manusia yang terdidik sesuai dengan tujuan pendidikan tinggi. Fungsi penelitian dalam pasal 3 ayat (3) PP Nomor 30 Tahun 1990 disebut bahwa penelitian merupakan kegiatan dalam upaya menghasilkan pengetahuan empirik, teori, konsep, metodologi, model, atau informasi baru yang memperkaya ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian. Sedangkan fungsi pengabdian masyarakat merupakan kegiatan yang memanfaatkan

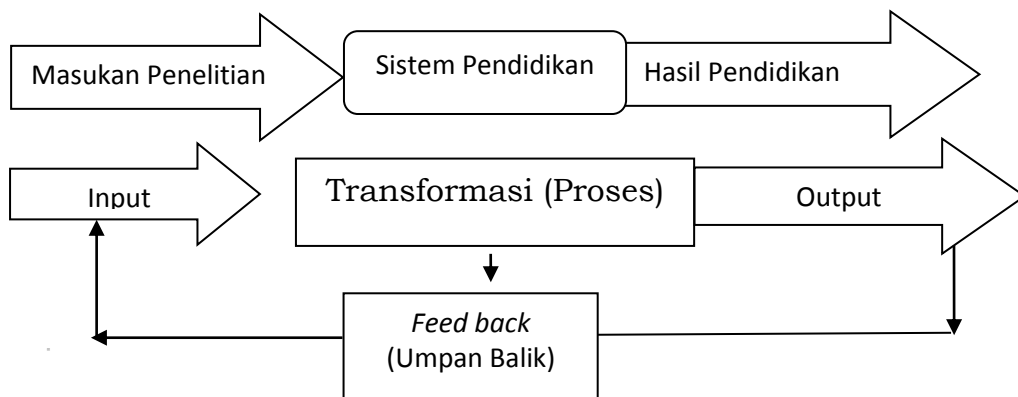
⁹¹ Sudiono, *Manajemen Pendidikan Tinggi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 1-

ilmu pengetahuan dan upaya memberikan sumbangan demi kemajuan masyarakat.

Dalam pasal 4 ayat (1) disebutkan bahwa pendidikan tinggi terdiri atas pendidikan akademik dan professional. Ayat (1) pasal ini menyebutkan bahwa pendidikan akademik mengutamakan peningkatan mutu dan memperluas wawasan ilmu pengetahuan dan diselenggarakan oleh sekolah tinggi, institute, dan universitas. Sementara pada pasal 4 ayat (3) disebutkan bahwa pendidikan professional mengutamakan peningkatan kemampuan menerapkan ilmu pengetahuan dan diselenggarakan oleh politeknik, sekolah tinggi, institute, dan universitas. Dalam pasal 6 ayat (11) disebutkan bahwa perguruan tinggi dapat berketuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institute, dan universitas. Sementara itu administrasi akademik perguruan tinggi diselenggarakan dengan menerapkan Sistem Kredit Semester (SKS).⁹²

⁹² Sudiono, *Manajemen Pendidikan Tinggi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 1-3

Skema tentang perencanaan, sebagaimana berikut:⁹³



Secara umum, metode penelitian diartikan sebagai *cara ilmiah* untuk mendapatkan *data* dengan *tujuan* dan *kegunaan* tertentu.⁹⁴

B. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metodologi penelitian dengan metode kualitatif, yang memiliki karakteristik alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung, deskriptif,⁹⁵ di samping hasil proses

⁹³ Suharsimi Arikanto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 5

⁹⁴ Terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu: cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan tertentu. *Cara ilmiah* berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. *Rasional* berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. *Empiris* berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. *Sistematis* artinya proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis. Lebih lanjut lihat Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 3.

⁹⁵ Deskriptif berasal dari bahasa Inggris *to dicribe* yang berarti memaparkan atau menggambarkan suatu hal, misalnya keadaan, situasi, kondisi, peristiwa, kegiatan dan

lebih penting. Analisis dalam penelitian kualitatif cenderung dilakukan secara analisis induktif, dan makna merupakan hal yang esensial.⁹⁶

Selanjutnya, jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu suatu deskripsi intensif dan analisis fenomena tertentu atau satuan sosial seperti individu, kelompok, institusi, atau masyarakat dan merupakan penyelidikan secara rinci atau setting, subjek tunggal, satu kumpulan dokumen atau suatu kejadian tertentu. dalam hal ini berkaitan dengan Perencanaan Strategik Mutu SDM di Seluruh Perguruan tinnggi Se Indonesia yang diwakili oleh UIN Sunan Kalijaga, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Walisongo Semarang, UIN Raden Intan Lampung dan IAIN Salatiga.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Perencanaan Strategik Mutu SDM di Seluruh Perguruan tinnggi Se Indonesia yang diwakili oleh UIN Sunan Kalijaga, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Walisongo Semarang, UIN Raden Intan Lampung dan IAIN Salatiga.

lain-lain. Suharsimi Arikunto, *Prosedur Pnelitian*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 3

⁹⁶Pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang-orang dan perilaku yang dapat dialami. Lihat dalam Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja RosdaKarya, 2000), h. 3.

Adapun pra penelitian dilaksanakan mulai awal September 2019 kemudian dilanjutkan dengan pembuatan proposal penelitian yang kemudian penelitian dilaksanakan di bulan Desember 2019 dan berakhir penelitian di perkiraan hingga bulan akhir Desember 2019.

D.Latar Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Perguruan Tinggi Islam Negeri Se Indonesia, setiap Perguruan Tinggi memiliki otonomi untuk dapat maju dan berkembang mengamalkan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu mengajar, meneliti dan mengabdikan pada masyarakat, dari tiga tugas pokok inilah bahwa setiap Perguruan Tinggi memiliki visi misi, tujuan dan rencana strategis yang menjadi wadahnya, maka dalam penelitian ini akan membahas pada strategis tiap-tiap Perguruan Tinggi Islam Negeri khususnya di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Walisongo Semarang, UIN Raden Intan Lampung dan IAIN Salatiga.

E. Data dan Sumber Data

Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, sebab peranan penelitilah yang menentukan keseluruhan skenarionya.⁹⁷

Untuk itu, dalam penelitian ini, peneliti adalah sebagai instrumen kunci, partisipan penuh sekaligus pengumpul data, sedangkan instrumen yang lain, seperti wawancara, observasi dan catatan dokumen dan foto sebagai penunjang.

F. Teknik dan Prosedeur Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah teknik *snowball sampling* yaitu teknik penentuan informan yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian informan ini disuruh memilih teman-temannya untuk dijadikan informan, begitu seterusnya, sehingga jumlah informan semakin banyak.

Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sebab, bagi peneliti kualitatif fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik, apabila dilakukan interaksi dengan subjek melalui wawancara mendalam

⁹⁷Pengamatan berperan serta adalah sebagai penelitian yang bercirikan interaksi-sosial yang memakan waktu cukup lama antara peneliti dengan subjek dalam lingkungan subjek. Dan selama itu data dalam bentuk catatan lapangan dikumpulkan secara sistematis, dan catatan tersebut berlaku tanpa gangguan. Lihat dalam Moleong, *Metodologi Penelitian*, h. 117.

dan diobservasi pada latar di mana fenomena tersebut berlangsung. Di samping itu, untuk melengkapi data, diperlukan dokumentasi (tentang bahan-bahan yang ditulis oleh atau tentang subjek). Di antara teknik yang digunakan adalah berikut ini:

1. Teknik Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu.⁹⁸

Wawancara digunakan apabila peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi.

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan kepada:

- a. Rektor, sebagai penggerak/dinamisator dan koordinator dari sumber daya manusia, sumberdaya alam, semua dana, dan sara yang disiapkan oleh sekumpulan manusia yang berorganisasi. Warek I, Warek II, dan warek III, yaitu untuk mengetahui dan mendapatkan informasi tentang perencanaan strategik mutu SDM secara umum di Perguruan Tinggi Islam untuk dapat mewujudkan kampus yang *kompotitif* yang siap bersaing di dunia global.
- b. Dekan, yaitu untuk mengetahui dan mendapatkan informasi tentang perencanaan strategik mutu SDM di Perguruan Tinggi

⁹⁸ Lexy J. Moleong, *Op., Cit.*, h. 135

Islam khususnya pada Startegi manajemen, untuk menjadi pusat studi yang unggul dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengembangan pemikiran keilmuan Agama Islam.

- c. Para Dosen di Perguruan Tinggi Islam, yaitu untuk mendapatkan informasi tentang perencanaan strategik mutu SDM di Perguruan Tinggi Islam sehingga para dosen dapat mengaplikasikan Tri Darma Dosen yaitu proses belajar mengajar, penelitian (pengembangan karya ilmiah) dan pengabdian masyarakat.
- d. Kabag Para Staf, Bagian Tata Usaha (TU), Operator, Pegawai Perpustakaan serta Bendahara, yaitu untuk mendapatkan informasi dan data tentang perencanaan strategik mutu SDM di Perguruan Tinggi islam Negeri, serta mencari informasi dan data terkait pengrekrutan pegawai/dosen serta mahasiswa dan kiprah alumnus.
- e. Para Mahasiswa, yaitu untuk mendapatkan informasi secara objektif tentang proses belajar mengajar di Perguruan Tinggi Islam, serta peran aktif para mahasiswa terhadap perencanaan strategik mutu SDM serta peran alumnus dalam berkiprah (pengabdian masyarakat).

2. Teknik Observasi

Sutrisno Hadi, sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.⁹⁹ Dengan teknik observasi ini penulis ingin mengetahui bagaimana perencanaan strategik mutu SDM di Perguruan Tinggi Islam Negeri untuk menjadi kampus yang *centre of excellent*.

3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non insani. Sumber ini terdiri dari *dokumen* dan *rekaman*. “Rekaman” adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau menyajikan *accounting*. Sedangkan “dokumen” adalah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari rekaman yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang peneliti. Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data, karena dalam banyak hal

⁹⁹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 203-205

dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan data.¹⁰⁰

Teknik dokumentasi ini sengaja digunakan dalam penelitian ini, mengingat (1) sumber ini selalu tersedia dan murah terutama ditinjau dari konsumsi waktu, (2) rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang stabil, baik keakuratannya dalam merefleksikan situasi yang terjadi di masa lampau, maupun dapat dan dianalisis kembali tanpa mengalami perubahan, (3) rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang kaya, secara konstektual relevan dan mendasar dalam konteksnya, dan (4) sumber ini sering merupakan pernyataan yang legal yang dapat memenuhi akuntabilitas. Hasil pengumpulan data melalui cara dokumentasi ini, dicatat dalam format transkrip dokumentasi.

G. Prosedur Analisa Data

Setelah data diperoleh dengan berbagai macam teknik pengumpulan data (*triangulasi*), maka diperlukan analisis data. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit,

¹⁰⁰ *Ibid.*, h. 161

melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih yang penting yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.¹⁰¹

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data yang diberikan oleh Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman yang menyatakan bahwa analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu:

1. *Data Reduction*

Adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok memfokuskan pada hal-hal yang penting. Dengan demikian data yang telah direduksikan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penelitian untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2. *Data Display*

Adalah proses penyusunan informasi yang kompleks kedalam suatu bentuk yang sistematis agar lebih sederhana dan dapat dipahami maknanya setelah data direduksi kemudian disajikan sesuai dengan pola dalam bentuk uraian dan verifikasi.

¹⁰¹ Dalam hal analisis data kualitatif menurut Bogdan sebagaimana dikutip oleh Sugiyono, menyatakan bahwa “*data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcript, field note, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others*”. Lihat dalam Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Op. Cip.*, h. 334

3. Conclusion *Drawing*

Adalah penarikan kesimpulan atau *verifikasi* data.¹⁰² merupakan hal penting yang harus ada dalam sebuah rencana strategis Perguruan Tinggi

¹⁰² *Ibid.*, h. 92

BAB IV

STRATEGI PENINGKATAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PERGURUAN TINGGI ISLAM NEGERI

A. Strategi dan Arah Kebijakan Nasional Kementerian Agama

Salah satu arah kebijakan dan strategi nasional adalah menyiapkan landasan pembangunan yang kokoh. Landasan pembangunan yang kokoh didirikan antara lain adalah semakin mantabnya konsolidasi demokrasi, semakin tangguhnya kapasitas penjagaan pertahanan dan stabilitas keagamaan nasional.

Arah kebijakan dan pendidikan dengan memberikan perhatian nasional lainnya adalah meningkatkan kualitas sumberdaya manusia dan kesejahteraan rakyat yang berkeadilan. Sumberdaya manusia yang berkualitas tercermin dari meningkatnya akses pendidikan yang berkualitas pada semua jenjang lebih pada penduduk miskin dan daerah terdepan, terluar, dan tertinggal (T3), serta meningkatnya kompetensi siswa Indonesia dalam bidang Matematika, Sain dan Literasi.

Upaya mewujudkan kondisi mantapnya konsolidasi demokrasi dan tangguhnya stabilitas keamanan nasional serta upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kesejahteraan rakyat yang berkeadilan tidak lepas dari suksesnya capaian bidang pembangunan social budaya dan kehidupan beragama, termasuk di

dalamnya pembangunan bidang agama dan pembangunan bidang pendidikan yang terkait erat dengan tugas fungsi Kementerian Agama.

1. Arah Kebijakan Kementrian Agama di Bidang Pendidikan Tinggi

a. Meningkatkan pemerataan akses pendidikan tinggi melalui:

- 1) Peningkatan daya tampung perguruan tinggi sesuai dengan penambahan jumlah lulusan sekolah menengah.
- 2) Peningkatan pemerataan pendidikan tinggi melalui peningkatan efektivitas *affirmative policy*; penyediaan beasiswa khususnya untuk masyarakat miskin dan penyelenggaraan pendidikan tinggi jarak jauh yang berkualitas.
- 3) Penyediaan biaya operasional untuk meningkatkan aktifitas penyelenggaraan perguruan tinggi.

b. Meningkatkan kualitas pendidikan tinggi melalui:

- 1) Peningkatan kualitas tenaga akademik (dosen dan peneliti) melalui program pendidikan pascasarjana (S2/S3).
- 2) Peningkatan anggaran penelitian dan merancang system insentif untuk mendukung kegiatan riset inovatif.

- 3) Membentuk LAM untuk Program Studi profesi dan pembentukan LPUK untuk pengujian Kompetensi Perguruan Tinggi.
 - 4) Menjamin mutu penyelenggaraan program pendidikan melalui reformasi LPTK.
 - 5) Penegakan aturan terkait penjaminan mutu dalam menyelenggarakan perguruan tinggi melalui peningkatan efektifitas proses akreditasi institusi dan program studi perguruan tinggi.
 - 6) Peningkatan pemerataan kualitas perguruan tinggi antar daerah melalui percepatan akreditasi program studi perguruan tinggi di luar jawa.
- c. Meningkatkan relevansi dan daya saing pendidikan tinggi melalui:
- 1) Pengembangan jurusan-jurusan inovatif sesuai dengan kebutuhan pengembangan dan industry, disertai peningkatan kompetensi lulusan berdasarkan bidang ilmu yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja, terutama bidang pertanian, maritime, pariwisata, industry manufaktur dan ekonomi kreatif.

- 2) Peningkatan keahlian dan keterampilan lulusan perguruan tinggi yang bersertifikat untuk memperpendek masa tunggu kerja (*job seeking period*).
 - 3) Penguatan kerjasama perguruan tinggi dan dunia industry untuk kegiatan riset dan pengembangan.
 - 4) Penilaian usulan pembukaan program studi baru di PTN dan PTS secara lebih selektif sesuai dengan kebutuhan dunia kerja, dan menyeimbangkan disiplin ilmu-ilmu social dan humaniora, sains, keteknikan dan kedokteran.
 - 5) Perlindungan bagi prodi-prodi yang mengembangkan disiplin ilmu langka peminat (seperti sastra jawa, arkeologi, filologi, filsafat, dan tafsir hadis).
 - 6) Pengembangan pendidikan dan pelatihan kewirausahaan yang terintegrasi kedalam mata kuliah, dengan menjalin kerjasama dengan dunia usaha/dunia industri.
- d. Memantapkan otonomi perguruan tinggi melalui:
- 1) Fasilitasi perguruan tinggi menjadi badan hukum dalam rangka memperkuat kelembagaan dan peningkatan tata kelola serta menjaughkan perguruan tinggi dari pengaruh politik.

- 2) Penguatan institusi perguruan tinggi dengan membangun pusat keunggulan di bidang ilmu dan kajian tertentu sebagai perwujudan *mission defferentation*, yang didasarkan pada kapasitas kelembagaan.
- 3) Peninjauan ulang pendekatan penganggaran agar tidak berdasarkan mata anggaran (*itemized budged*), sehingga perguruan tinggi lebih dinamis dan kreatif dalam mengembangkan program-program akademik dan riset ilmiah.
- 4) Perencanaan skema pendanaan yang memanfaatkan sumber-sumber pembiayaan alternative harus dilakukan dengan mengembangkan kemitraan tiga pihak; pemerintah, universitas dan industry.

2. Strategi Kementrian Agama di Bidang Pendidikan Tinggi

Meningkatkan akses, mutu dan relevansi pendidikan tinggi agama meliputi:

- a. Meningkatkan akses pendidikan tinggi keagamaan diarahkan pada upaya:
 - 1) Peningkatan program BIDIKMISI bagi mahasiswa.
 - 2) Pengembangan beasiswa Peningkatan Prestasi Akademik (PPA).

- 3) Pengembangan fasilitas pendidikan mahasiswa berprestasi yang berkelanjutan.
 - 4) Perlindungan bagi prodi-prodi yang mengembangkan disiplin ilmu murni agama, seperti; tafsir, hadis, fikih, usuludin, dakwah, sayari'ah dll).
 - 5) Pengembangan system seleksi mahasiswa baru terpadu.
 - 6) Pengembangan layanan pendidikan perguruan tinggi keagamaan berupa BOPTAN.
 - 7) Pengembangan layanan pendidikan perguruan tinggi keagamaan baru.
 - 8) Peningkatan stataus perguruan tinggi keagamaan.
- b. Peningkatan kualitas alayanan pendidikan tinggi keagamaan diarahkan pada uapaya:peningkatan mutu akademik.
- 1) Peningkatan fasilitas penunjang dan gedung pendidikan.
 - 2) Pemanfaatan sumberdana pinjaman/hibah luar dan dalam negeri serta dana pendamping bagi pengembangan perguruan tinggi keagamaan.
 - 3) Peningkatan koleksi dan prasarana perpustakaan.
 - 4) Peningkatan mutu akademik.

- 5) Peningkatan akreditasi minimal B bagi prodi dan perguruan tinggi keagamaan.
- 6) Penguatan regulasi penyelenggaraan operasional perguruan tinggi keagamaan.
- 7) Pengembangan program standar manajemen nasional dan internasional bagi perguruan tinggi keagamaan.
- 8) Pengembangan interdisiplinship pada perguruan tinggi keagamaan
- 9) Peningkatan mutu lembaga kemahasiswaan
- 10) Mengutamakan manajemen PNB/BLU bagi perguruan tinggi keagamaan.
- 11) Meningkatkan kerjasama luar negeri untuk menguatkan perguruan tinggi keagamaan.
- 12) Mengembangkan kekhasan bagi perguruan tinggi keagamaan.
- 13) Pengembangan integrasi ilmu agama dan sains bagi perguruan tinggi keagamaan.
- 14) Penguatan pembinaan perguruan tinggi keagamaan swasta melalui lembaga koordinasi perguruan tinggi keagamaan swasta.
- 15) Penguatan kelembagaan LPTK.

c. Meningkatkan mutu dosen dan tenaga kependidikan perguruan tinggi keagamaan diarahkan pada upaya:

- 1) Peningkatan sertifikasi dosen
- 2) Memberi tunjangan profesi
- 3) Peningkatan kualifikasi dosen menjadi S3 baik dalam negeri maupun luar negeri
- 4) Peningkatan kompetensi dosen.
- 5) Peningkatan partisipasi dalam forum ilmiah tingkat internasional bagi dosen.
- 6) Peningkatan kompetensi tenaga kependidikan.
- 7) Peningkatan kualifikasi tenaga kependidikan menjadi S2
- 8) Sertifikasi tenaga pendidik dan kependidikan melalui L

d. Meningkatkan kualitas hasil penelitian/riset dan inovasi perguruan tinggi keagamaan kearah pada upaya:

- 1) Peningkatan riset/penelitian oleh pendidik, peserta didik dan lembaga penelitian perguruan tinggi keagamaan.
- 2) Peningkatan jurnal yang terakreditasi nasional
- 3) Peningkatan jurnal yang terakreditasi internasional (*terindex scopus*).
- 4) Peningkatan karya ilmiah yang memiliki hak paten.

- 5) Peningkatan pengabdian masyarakat oleh perguruan tinggi keagamaan.
- 6) Kerjasama dengan dunia industry untuk program pemagangan bagi mahasiswa di dunia usaha/industri.
- 7) Peningkatan akses dan partisipasi terhadap kompetensi, lomba olimpiade, seminar, dan pengembangan bakat mahasiswa tingkat Nasional maupun Internasional.¹⁰³

B. Profil Perguruan Tinggi di Indonesia

1. Profil UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Universitas Islam negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta merupakan salah satu Institusi Pendidikan Tinggi Islam tertua di Indonesia. Secara kelembagaan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki posisi penting dalam sejarah perkembangan pemikiran Islam Indonesia. Sebelum transformasi institusi UIN dari sebuah akademi (ADIA) dan Institut (IAIN), UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki reputasi yang dikenal sebagai lembaga penyemaian ide-ide pemikiran Islam yang moderat, toleran dan terbuka. Ikonnya bisa dilihat pada hadirnya beberapa sosok penting sebagai bagian dari sivitas akademik seperti: Prof. Dr.

¹⁰³ Rencana Strategis, UIN Sunan Kalijaga Tahun 2015-2019, h. 24

Mahmud Yunus, Prof. Dr. Harun Nasution, Prof. Dr. Nurcholish Madjid, Prof. Dr. Quraish Syihab, Prof. Azyumardi Azra, dan lain sebagainya. Mereka dikenal sebagai akademisi dan tokoh yang mengenalkan metode pemahaman dan penafsiran Islam yang lebih modern, inklusif dan rasional.

Kehadiran para tokoh tersebut membawa berbagai perubahan, antara lain, menghasilkan tokoh-tokoh intelektual Islam Indonesia yang memiliki reputasi sebagai tokoh Islam yang toleran, moderat, dan dikenal luas di publik nasional dan internasional. Dari mereka, juga dikenalkannya pendekatan yang mengintegrasikan sains ke dalam studi-studi Islam. Posisi ini tentu sangat strategis dalam konteks peta pemikiran Islam Indonesia. Bahkan pada perkembangannya kemudian menjadi salah satu modal utama bagi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam memosisikan diri ketika harus berkompetisi dengan perguruan tinggi lain di Indonesia.

Tradisi intelektual dalam bingkai Islamic studies ini menjadikan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta beserta segenap lulusannya mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan institusi lain. Bersamaan dengan itu, karena pengembangan kajian keilmuan yang bertambah, yang ditandai dengan lahirnya program Studi-program Studi umum, menjadikan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta juga harus memiliki daya saing

atau keunggulan komparatif. Keunggulan komparatif UIN Syarif Hidayatullah Jakarta ini tentu saja berbeda dengan perguruan tinggi umum lainnya, karena UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memulai start yang berbeda dalam paradigma ilmu maupun waktu berdirinya.

Karenanya, tantangan untuk peningkatan mutu dan daya saing lulusan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki spektrum yang berbeda. Sebagai bagian dari upaya penguatan peran tersebut, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mencanangkan visi pengembangan jangka panjangnya sebagai universitas Kelas Dunia (*World Class University/ WCU*). Sebagaimana diketahui bahwa pada periode sebelumnya, dalam rangka menguatkan peran universitas, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta meneguhkan cita-cita dengan visi jangka panjangnya menjadi *World Class University*.

Status ini merujuk pada sejumlah reputasi nasional, kawasan, benua dan rekognisi internasional yang diperolehnya secara terukur dan merujuk pada beberapa parameter, antara lain; pertama, kualitas SDM yang dihasilkan; kedua, mutu, relevansi dan manfaat penelitian dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dalam memecahkan problem problem kemanusiaan; dan ketiga kontribusi lembaga dan sivitas akademika dalam mendorong perubahan perubahan sosial ekonomi dan budaya secara masif. Sebelum mencapai universitas kelas dunia (WCU), stage yang

dilalui oleh uIn Syarif Hidayatullah Jakarta adalah menjadi universitas riset (*Research University*) yang diperkuat dengan status kelembagaan sebagai perguruan tinggi negeri Badan Hukum (ptn-BH). Sebagai universitas riset, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, harus memenuhi kriteria minimal sebagai berikut: pertama, porsi pengelolaan penelitian

Lebih besar dari porsi pendidikan dan pengajaran; kedua, meningkatnya alokasi hibah riset para dosen dari pihak luar; ketiga, jumlah kerjasama riset dengan pihak industri dan lembaga lainnya; dan, keempat, tumbuhnya budaya riset di kalangan mahasiswa, terutama mahasiswa pascasarjana.

Disamping itu pula transformasi menjadi ptn-BH menuntut penyempurnaan kualifikasi mutu institusi dan program studi, optimalisasi pendapatan non jasa pendidikan menuju kemandirian serta peningkatan publikasi di tingkat internasional. pada 2016, rekognisi uIn Syarif Hidayatullah Jakarta bisa dilihat pada beberapa capaian, antara lain: pertama, peringkat Google Scholar Citation uIn Syarif Hidayatullah Jakarta berada pada peringkat ke-3; kedua, peringkat perguruan tinggi versi Webomatric, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta berada di nomor 32; ketiga, uIn Syarif Hidayatullah Jakarta menduduki rangking ke-32 se-Indonesia dalam konteks publikasi di jurnal Internasional dengan terindeks SCopuS; dan keempat, uIn Syarif Hidayatullah Jakarta menempati

urutan 42 di University Web Ranking (4ICU). Kedepan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta harus terus memperbaiki peringkat kelembagaannya dalam berbagai kategori perengkingan baik di tingkat lokal, regional, maupun internasional. Renstra UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2021 ini disusun sebagai kelanjutan dari renstra sebelumnya.

Dengan beberapa penekanan penting terutama demi terwujudnya pengakuan global atas posisi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta di dunia Internasional. oleh karena itu, renstra ini juga mengidentifikasi berbagai peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan berdasarkan pada analisis terhadap kondisi internal dan eksternal yang menjadi dasar perumusan kebijakan dan program pengembangan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017 - 2021. Sebagai dokumen perencanaan satuan kerja (satker) perguruan tinggi yang bernaung di bawah Kementerian agama, renstra uIn Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2021 disusun dengan mengacu kepada: (a) Sistem perencanaan pembangunan nasional sebagaimana diatur dalam undang-undang nomor 25 tahun 2004; dan (b) tata Cara penyusunan renstra Kementerian/Lembaga dalam peraturan pemerintah nomor 40 tahun 2006. ada pun secara substansial, penyusunan renstra uIn Syarif Hidayatullah 2017-2021 memperhatikan keselarasan antara kebijakan dan program dalam renstra dengan kebijakan

pembangunan nasional sebagaimana tertuang dalam dokumen-dokumen perencanaan pembangunan, yaitu: pertama, rencana pembangunan Jangka panjang nasional (rpJpn) 2005-2025; kedua, rencana pembangunan Jangka Menengah nasional (rpJMn) 2010-2014; ketiga, renstra Kementerian pendidikan nasional 2015-2019; keempat, renstra Kementerian agama 2015-2019; kelima, renstra Direktorat Jenderal (Ditjen) pendidikan Islam 2015-2019; keenam, renstra ini merupakan kesinambungan dari renstra UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebelumnya (2012-2016); dan ketujuh, Master plan pengembangan uIn Syarif Hidayatullah Jakarta; dan kedelapan, pMa nomor 6 tahun 2013 tentang organisasi dan tata Kerja UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Dalam kedudukan tersebut, renstra UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2021 berfungsi sebagai pedoman dan bersifat mengikat bagi seluruh unit kerja di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam penyusunan, pelaksanaan, dan monitoring serta evaluasi program dan kegiatan. Di samping itu, ia juga berfungsi sebagai panduan dalam penyusunan rencana Strategis Fakultas, Sekolah pascasarjana serta semua unit/lembaga di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Renstra UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Tahun 2019

2. Profil UIN Semarang

Sekarang IAIN Walisongo resmi menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo sejak 19 Desember 2014 bersamaan dengan dua UIN yang lain, yaitu UIN Palembang dan UIN Sumut. Peresmian dan penandatanganan prasasti dilakukan oleh Presiden Joko Widodo di Istana Merdeka.^[1] UIN Walisongo secara resmi berdiri pada tanggal 6 April 1970 melalui Keputusan Menteri Agama RI (KH. M. Dachlan) No. 30 dan 31 tahun 1970. Pada awal berdirinya, Perguruan Tinggi Agama Islam ini memiliki 5 fakultas yang tersebar di berbagai kota di Jawa Tengah, yakni Fakultas Dakwah di Semarang, Fakultas Syari'ah di Bumiayu, Fakultas Syari'ah di Demak, Fakultas Ushuluddin di Kudus dan Fakultas Tarbiyah di Salatiga. Namun, ide dan upaya perintisannya telah dilakukan sejak tahun 1963, melalui pendirian fakultas-fakultas Agama Islam di beberapa daerah tersebut yang dilakukan secara sporadis oleh para ulama sebagai representasi pemimpin agama dan para birokrat santri.

Keberadaan UIN Walisongo pada awalnya tidak dapat dipisahkan dari kebutuhan masyarakat santri di Jawa Tengah akan terselenggaranya lembaga pendidikan tinggi yang menjadi wadah pendidikan pasca pesantren. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa Jawa Tengah adalah daerah yang memiliki basis pesantren yang sangat besar. Dengan demikian di satu sisi lembaga

Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) pertama di Indonesia. Nama UIN Sunan Kalijaga diambil dari salah satu kelompok penyebar agama Islam di Jawa, Walisongo yaitu Sunan Kalijaga. Kampus UIN Sunan Kalijaga berlokasi di dekat perbatasan antara Kota Yogyakarta dengan Kabupaten Sleman, tepatnya di Jalan Marsda Adisucipto no. 1.¹⁰⁶

Transformasi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Suanan Kalijaga menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga berdasarkan Keputusan Presiden No. 50 Tahun 2004 Tahun 21 Juni 2004. Diklarasi UIN Sunan Kalijaga dilaksanakan pada tanggal 14 Oktober 2004. Perubahan Institut menjadi Universitas dilaksanakan untuk mencanangkan sebuah paradigm baru dalam melihat dan melakukan studi terhadap ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum, yaitu paradigm integrasi interkoneksi, integrasi ini menyaratkan adanya upaya untuk mendialokkan secara terbuka dan intensif antara *hadlarah al-nas*, *hadlarah al-ilm*, dan *hadlarah al-falsafat*. Dengan paradigm ini, UIN Sunan Kalijaga semakin menegaskan kepeduliannya terhadap perkembangan masyarakat Muslim khususnya dan masyarakat umum pada umumnya. Pemaduan dan pengaitan kedua bidang studi yang sebelumnya dipandang secara simatral berbeda memungkinkan lahirnya

106

https://id.wikipedia.org/wiki/Universitas_Islam_Negeri_Sunan_Kalijaga_Yogyakarta, diunggah pada tanggal 24 September 2019

pemahaman Islam yang ramah, demokratis, dan menjadi *rahmatan lil alamin*.

Seiring dengan perkembangan jaman dan dalam rangka meningkatkan mutu penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan tinggi, dinilai organisasi tata kerja Universitas Islam Indonesia Sunan Kalijaga Yogyakarta perlu ditata kembali. Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2014 tentang Statuta UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dalam pelaksanaan tugasnya, Rektor dibantu oleh tiga Wakil Rektor, yaitu Wakil Rektor I (Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan), Wakil Rektor II (Bidang Administasi Umum), Wakil Rektor III (Kemahasiswaan dan Kerjasama).¹⁰⁷

4. Profil UIN Raden Intan Lampung

Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung adalah Perguruan Tinggi Islam Negeri yang berada di kelurahan / kecamatan Sukarame, Bandar Lampung, kota Bandar Lampung provinsi Lampung.

Awalnya bernama IAIN Bandar Lampung diberi nama Raden Intan 1834-1856 yaitu seorang pahlawan nasional Indonesia asal Lampung berdasarkan SK Presiden No. 082/TK/1986 tanggal 23-10-1986 ^[1]. Serta resmi menjadi

¹⁰⁷ Renstra UIN Sunan Kalijaga, 2015-2019

Universitas pada tanggal 07 April 2017/10 Sya'ban 1438 H berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2017 tentang Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Sebelum berdirinya Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung, telah berdiri terlebih dahulu Yayasan Kesejahteraan Islam Lampung (YKIL) pada tahun 1961 di Teluk Betung. Pada tahun 1963, pihak Yayasan Kesejahteraan Islam Lampung mengadakan musyawarah dengan Para Ulama Lampung dan dengan aparat Pemerintah Daerah, yang intinya adalah sarana dan prasarana pendidikan tinggi agama Islam bagi masyarakat. Dari musyawarah tersebut kemudian dihasilkan suatu kesepakatan untuk mendirikan dua Fakultas yaitu Fakultas Tarbiyah dan Fakultas Syari'ah.

Pada saat itu sarana dan prasarana pendidikan masih sangat terbatas. Tempat perkuliahan pernah memakai gedung Fakultas Hukum cabang UNSRI di Teluk Betung dan di Masjid Al-Fur'qon Lungsir Teluk Betung. Setelah itu kemudian para inisiator melakukan upaya-upaya agar status kedua fakultas tersebut berubah dari swasta ke negeri. Upaya tersebut membuahkan hasil sehingga pada tanggal 13 Oktober 1964 terbitlah surat Keputusan Menteri Agama R.I. No. 86 /1964 yang isinya perubahan status Fakultas Tarbiyah Yayasan Kesejahteraan Islam Lampung (YKIL) menjadi Instansi Pemerintah (Negeri) yaitu; sebagai cabang

Fakultas Tarbiyah UIN Raden Fattah Palembang di Teluk Betung. Sementara Yayasan Kesejahteraan Islam Lampung masih membina Fakultas Syari'ah.

Pada saat itu masih berlaku aturan yang mempersyaratkan berdirinya sebuah al-Jami'ah (IAIN), yaitu sekurang-kurangnya memiliki tiga fakultas, untuk memenuhi persyaratan tersebut maka pada Tahun 1965 Yayasan Kesejahteraan Islam Lampung mendirikan satu fakultas lagi yaitu Fakultas Ushuluddin dengan menunjuk K.H. Zakaria Nawawi sebagai Dekan. Ketiga Fakultas tersebut mengambil tempat di Masjid Al-Fur'qon.

Pada Tahun 1966 Pemerintah Daerah menyerahkan Gedung Ex Sekolah Cina di jalan Kartini untuk kegiatan perkuliahan Fakultas Tarbiyah, Fakultas Syari'ah dan Ushuluddin dan sejak saat itu kegiatan ketiga Fakultas tersebut dialihkan dari Masjid Al-Fur'qon ke Gedung Ex sekolah Cina di jalan Kartini (Kaliawi).

Dengan memperhatikan aktivitas Yayasan Kesejahteraan Islam Lampung sudah merasa banyak, maka untuk menyantuni ketiga fakultas tersebut perlu ada yayasan Khusus yang menangani. Kemudian pada tahun 1966 itu juga atas putusan rapat Pengurus Yayasan Kesejahteraan Islam Lampung maka terbentuklah Yayasan Perguruan Tinggi Islam (YAPERTI) Lampung. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 187/68 tanggal 26 Oktober 1968 berdirilah satu Institut Agama

Islam Negeri (IAIN) di Lampung dengan Nama " IAIN al-Jami'ah, Al-Islamiah, Al-Hukumiyah Raden Intan Lampung", dengan Rektor Mukhtar Hasan SH, dan kegiatan perkuliahan pun dilaksanakan di Jl. Kartini Kaliawi Tanjungkarang. Selaku Rektor Pertama, H. Mukhtar Hasan memimpin sampai tahun 1971. Periode kedua, IAIN Raden Intan dipimpin oleh Drs. Ibrahim Bandung dari tahun 1971 s.d. 1973 yang membawahi tiga fakultas yaitu Tarbiyah, Syari'ah dan Ushuluddin dengan mempergunakan kampus di Jl. Kartini Tanjungkarang.

Periode ketiga, dipimpin oleh Drs. H. Suwarno Achmady, seorang perwira menengah TNI AD yang menjabat dari tahun 1973 s.d. 1978. Pada periode ini IAIN Raden Intan mendapat bantuan Pemda Lampung berupa sebidang tanah seluas 5 Ha di jalan raya Labuhan Ratu dan selanjutnya kampus pun pindah ke lokasi baru. Adapun kampus Kaliawi di Jalan Kartini dipergunakan untuk TK Raden Intan dan Yayasan SMP Raden Intan. Sejak periode keempat yang dipimpin Drs. H. Muhammad Zein dari tahun 1978 s.d. 1984 IAIN Raden Intan mulai menerapkan Sistem Kredit Semester (SKS) yang sebelumnya menggunakan Sistem Semester non Kredit (1975 – 1982). Pada periode ini pula Pemerintah Daerah Lampung memberikan bantuan tanah kampus seluas + 50 Ha. di Sukarame.

Pada periode kelima, IAIN Raden Intan dipimpin oleh Drs. H. Busyairi Majidi, seorang ulama anggota Tim Penyusun Al-Qur'an dan Terjemahnya Departemen Agama, dan dosen UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Pada periode yang berlangsung dari tahun 1984 s.d. 1989 ini berhasil dibangun empat gedung fakultas berlantai dua untuk Fakultas Tarbiyah dan Fakultas Ushuluddin di Kampus Sukaramé, dan pada tanggal 20 Agustus 1987 kegiatan perkuliahan secara resmi dipindahkan ke kampus baru ini.

Pada periode keenam yang menjadi Rektor adalah Drs. H. Pranoto Tahrir Fatoni seorang birokrat Departemen Agama Jakarta yang menjabat dari tahun 1989 s.d. 1993. Pada periode ini, diadakan penyempurnaan administrasi umum, akademik dan kemahasiswaan, dan terutama administrasi keuangan, serta pembangunan gedung perpustakaan berlantai dua di Sukaramé.

Periode ketujuh, IAIN Raden Intan dipimpin oleh seorang putra daerah Ranau, Drs. H.M. Ghozi Badrie yang berlangsung dari tahun 1993 s.d. 1998. Pada masa ini berhasil dibangun ruang perkuliahan Fakultas Syari'ah beserta gedung perkantornya, sehingga pada periode ini seluruh aktivitas perkuliahan sudah dipindahkan ke kampus Sukaramé.

Pada periode kedelapan, terpilihlah Prof. DR. H.M. Damrah Khair, M.A. untuk memimpin IAIN Raden Intan dari tahun 1997 s.d. 2002. Pada masa ini berhasil dibangun gedung Fakultas

Dakwah, gedung rektorat berlantai tiga serta pembangunan Gedung Serba Guna (GSG).

Pada periode kesembilan, IAIN dipimpin oleh Prof. DR. H.S. Noor Chozin Sufri putra Jawa Timur dan seorang tokoh MUI Lampung, yang menjabat sejak tahun 2002 s.d. 2006. Masa kepemimpinannya disebut masa kebangkitan IAIN Raden Intan dilihat dari melonjaknya jumlah pendaftar calon mahasiswa, dikembangkannya beberapa jurusan baru dan sarana prasarana kampus, disepakatinya berbagai kerjasama baik dalam negeri maupun luar negeri, juga berhasil dibangun beberapa gedung baru diantaranya gedung Kantor Pascasarjana, gedung perpustakaan berlantai tiga, ruang Dosen Fakultas Tarbiyah dan ruang Dosen Fakultas Syari'ah. Namun dia berhalangan tetap (meninggal dunia 17 Januari 2006) maka sebagai pengganti sementara adalah Drs. H. Mahmud Yusuf, MA. Hal ini sesuai SK Menteri Agama RI No. B.II/2/0271/2006, Tanggal 8 Maret 2006, sampai pelantikan Rektor baru yang definitif.

Selanjutnya, terbit Surat Keputusan Menteri Agama RI nomor: B.II/3/0847/2006 tanggal 21 Juli 2006 ditetapkan Prof. Dr. H.M. Ridwan Lubis sebagai Pgs. Rektor. Kemudian berdasarkan Surat Keputusan Presiden RI Nomor : 143/M/2006

tanggal 12 Desember 2006 dilantik Prof. Dr.H. Musa Sueb, MA sebagai Rektor IAIN Raden Intan periode 2006 - 2010.¹⁰⁸

5. Profil IAIN Salatiga

Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Salatiga merupakan salah satu perguruan tinggi Islam di Indonesia. Karena itu visi, misi, dan tujuan ditetapkan berdasar pada sumber ajaran Islam itu sendiri, yaitu al-Qur'an dan hadits Nabi Muhammad saw. Di samping itu sebagai bagian dari komponen bangsa Indonesia, STAIN Salatiga menetapkan visi, misi dan tujuan juga mendasarkan diri pada filsafat kehidupan bangsa yaitu Pancasila, UUD 1945, serta peraturan lain yang berlaku di negeri ini. Upaya STAIN Salatiga mendasarkan diri pada nilai-nilai ajaran Islam serta falsafah hidup bangsa Indonesia adalah untuk menampilkan, mempromosikan dan mengimplementasikan nilai-nilai Islam yang khas Indonesia.

Di dalam al-Qur'an terdapat banyak ayat yang menjelaskan kepada manusia tentang kewajiban menuntut ilmu dalam rangka menjadi *khalifatullah fi al-ardh*. Konsep tersebut mengandung makna bahwa manusia memiliki potensi dan juga daya berpikir yang sangat besar. Karena kemampuan dan daya pikirnya itulah manusia dibedakan dan lebih tinggi derajatnya dibanding dengan

¹⁰⁸ https://id.wikipedia.org/wiki/UIN_Raden_Intan, diunggah pada tanggal 24 September 2019

makhluk lainnya. Salah satu penjelasan tentang potensi dan daya pikir yang dikaruniakan kepada manusia tersebut dapat ditemukan di dalam Surat al Nahl: 43. Ayat tersebut menjelaskan konsep *Ahl al-Dzikir*. Konsep *Ahl al-Dzkr* memiliki makna yang sangat dalam yaitu manusia yang memiliki pengetahuan objektif, mendalam dan luas dari berbagai perspektif, sehingga mampu menunjukkan Islam yang terbuka bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Dalam mewujudkan manusia *Ahl al-Dzkir* perlu dipersiapkan manusia yang mampu berpikir kritis terhadap segala persoalan yang berkembang di masyarakat. *Ahl al-Dzkir* adalah seseorang yang mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang muncul serta mampu mengajarkan ilmu-ilmu yang bersumberkan pada al-Qur'an dan hadits Nabi Muhammad.

Selain itu *Ahl al-Dzikir* juga memiliki kemampuan dalam merelevansikan antara nilai-nilai kehidupan beragama dan bernegara. Dengan demikian cita-cita untuk menciptakan manusia yang berbudaya dan berakhlaqul karimah akan bisa terwujud. Konsep *Ahl al-Dzikir* dalam al-Qur'an tidak hanya memiliki makna keunggulan dalam bidang keilmuan akan tetapi juga ahli dan memiliki kedalaman spiritual. Karena itu untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan suatu proses pendidikan yang berkualitas.

STAIN Salatiga berupaya secara maksimal untuk mewujudkan konsep *Ahl al-Dzikir* yang dimaksud dalam al Qur'an

yang dituangkan dalam visi, misi, dan tujuan STAIN Salatiga. Proses perumusan visi, misi, dan tujuan tersebut dilakukan melalui berbagai kegiatan dengan tahapan sebagai berikut:

- a. *Need Assesment* yaitu tahapan pengukuran kebutuhan *stakeholders* STAIN Salatiga. *Need assesment* dilaksanakan melalui diskusi di bawah koordinasi Unit Penjaminan Mutu Akademik (UPMA). Di antaranya dengan melakukan *Focused Group Discussion* (FGD) dengan melibatkan sivitas akademika (unsur pimpinan, pengelola unit akademik dan kemahasiswaan serta pengurus organisasi mahasiswa), senat STAIN dan *stakeholder*. Kegiatan FGD terdokumentasikan dalam laporan kegiatan.
- b. Pendalaman hasil *need assessment*. Tahap ini adalah analisis dan perumusan hasil *need assessment*, yang kemudian dihasilkan rumusan visi, misi dan tujuan STAIN Salatiga. Tahap ini dilakukan oleh TIM perumus yang terdiri dari Unsur Pimpinan, Ketua dan Sekretaris Jurusan, Kaprodi dan Pengelola Unit Akademik Kemahasiswaan.
- c. Pengesahan visi, misi dan tujuan STAIN Salatiga. Sosialisasi visi, misi dan tujuan kepada seluruh sivitas akademika dan masyarakat dalam bentuk buku saku.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Borang IAIN Salatiga Tahun 2019

C. Visi Misi dan Tujuan Perguruan Tinggi di Indonesia

1. Visi Misi dan tujuan Perguruan Tinggi UIN Syarif Hidayatullah

a. Visi

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi universitas kelas dunia dengan keunggulan integrasi keilmuan, keislaman, dan keindonesiaan.

b. Misi

- 1) Melakukan reintegrasi keilmuan pada tingkat ontologi, epistemologi dan aksiologi sehingga tidak ada lagi dikhotomi anatar ilmu umum dan ilmu agama;
- 2) Memberikan landasan moral terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek) dan melakukan pencerahan dalam pembinaan iman dan taqwa (Imtaq) sehingga Iptek dan Imtaq dapat sejalan;
- 3) Mengartikulasikan ajaran Islam secara ilmiah akademis kedalam konteks kehidupan masyarakat, sehingga tidak ada lagi jarak antara nilai dan perspektif agama dengan sofisme masyarakat;
- 4) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan mengembangkan aspek keislaman, keilmuan, kemanusiaan, kemoderenan, dan keindonesiaan;

- 5) Meningkatkan kualitas penelitian dan pengabdian yang bermanfaat untuk kepentingan ilmu dan masyarakat;
- 6) Membangun tata kelola Universitas yang baik dan manajemen yang profesional dalam mengelola sumber daya perguruan tinggi sehingga menghasilkan pelayanan prima kepada sivitas akademika dan masyarakat;
- 7) Membangun kepercayaan dan kerjasama dengan lembaga regional, nasional, dan internasional;
- 8) Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip efisiensi dan produktifitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat.

c. Tujuan

- 1) Menghasilkan sarjana (lulusan) yang beriman, bertaqwa, dan berakhlak mulia serta memiliki keunggulan kompetitif dalam persaingan global;
- 2) Menyiapkan peserta didik agar menjadi warga negara dan anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik, profesi, dan atau vokasi yang kompetitif serta dapat mengembangkan ilmu agama Islam, sains dan teknologi, serta seni;

- 3) Menyebarluaskan ilmu agama Islam, sains dan teknologi, serta seni yang dijiwai oleh nilai keislaman, dan meningkatkan taraf hidup masyarakat dan memperkaya budaya nasional.¹¹⁰

2. Visi Misi dan Tujuan Perguruan Tinggi UIN Sunan Kalijaga

a. Visi UIN Sunan kalijaga

“Unggul dan terkemuka dalam pemaduan dan pengembangan keislaman dan keilmuan bagi peradaban”

b. Misi UIN Sunan Kalijaga

Misi UIN Sunan Kalijaga dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Memadukan dan mengembangkan studi keislama, keilmuan dan keindonesissn dalam pendidikan dan pengajaran.
- 2) Mengembangkan budaya ijtihad dalam penelitian multidisipliner yang bermanfaat bagi kepentingan akademik dan masyarakat.
- 3) Meningkatkan peran serta universitas dalam penyelesaian persoalan kemanusiaan berdasarkan pada wawasan keislaman dan keilmuan bagi terwujudnya masyarakat madani.

¹¹⁰ <https://www.uinjkt.ac.id/id/visi-misi-dan-tujuan/>, diunggah pada tanggal 24 September 2019

- 4) Membangun kepercayaan dan mengembangkan kerjasama dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kualitas pelaksana Tridarma Perguruan Tinggi.

c. Tujuan UIN Sunan Kalijaga

Tujuan yang hendak dicapai oleh UIN Sunan Kalijaga adalah:

- 1) Menghasilkan sarjana yang mempunyai kemampuan akademis dan profesional yang integratif –interkoneksi.
- 2) Menghasilkan sarjana yang beriman, berakhlak mulia, memiliki kecakapan sosial dan manajerial, dan berjiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) serta rasa tanggung jawab sosial kemasyarakatan.
- 3) Menghasilkan sarjana yang menghargai dan menjiwai nilai-nilai keilmuan dan kemanusiaan.
- 4) Menjadikan UIN Sunan Kalijaga sebagai pusat studi yang unggul dalam bidang kajian dan penelitian yang integratif –interkoneksi.
- 5) Terbangunya jaringan yang kokoh dan fungsional dengan para alumni.

d. Sasaran UIN Sunan Kalijaga

Uin Sunan Kalijaga memiliki sasaran merujuk pada standar mutu pendidikan yang berlaku secara nasional. Sasaran

mutu disusun berdasarkan pemikiran bahwa penjaminan mutu di lingkungan pendidikan tinggi harus memiliki sasaran atau target yang jelas, sehingga arah pengembangan pengelolaan dan peningkatan mutu berjalan secara sistematis dan berkelanjutan. Sasaran mutu harus menjadi pegangan bagi pejabat pengelola program studi, fakultas, dan universitas.

Penyusunan sasaran mutu UIN sunan kalijaga memperhatikan dan merujuk pada standar mutu pendidikan tinggi yang berlaku nasional. Referensi yang menjadi acuannya antara lain Standar Nasional Pendidikan (SNP) Sistem Penjamin Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT) Badan Akreditasi Nasional (BAN) ASEAN University Network Quality Assurance (AUN-QA) dan ISO 9001:2008. Standar yang diatur dalam referensi tersebut kemudian diterjemahkan menjadi sasaran mutu dengan sistematis mengacu pada standar borang akreditasi, baik akreditasi Universitas, fakultas maupun program studi.

Sembilan kelompok sasaran mutu tersebut adalah sebagai berikut ini

1) Pencapaian visi , Misi, Tujuan dan sasaran

Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran meliputi kejelasan, kerealisasian dan keterkaitan, serta keterlibatan pemangku

kepentingan. Dengan tonggak capaian tujuan sebagai penjabaran RIP/RIPJP. Diperlukan sosialisasi untuk menyosialisasikan visi dan misi sebagai pedoman.

2) Tata Kelola

Tata kelola terdiri dari pemenuhan kaidah tata pamong, struktur organisasi dan organ perguruan tinggi, kode etik dan lembaga penyangga kode etik. Karakteristik kepemimpinan diperlukan dalam tata kelola UIN Sunan Kalijaga. Sistem pengelolaan meliputi system pengelolaan fungsional dan operasional, analisi jabatan.

3. Visi Misi dan Tujuan Perguruan Tinggi di UIN Semarang

a. Visi Perguruan Tinggi

Universitas Islam Riset Terdepan Berbasis Pada Kesatuan Ilmu Pengetahuan untuk Kemanusiaan dan Peradaban Pada Tahun 2038.

b. Misi Perguruan Tinggi

- 1) Universitas Islam adalah universitas yang menjadikan prinsip *tauhid* (keesaan Allah yang berarti juga keesaan ilmu pengetahuan) sebagai dasar ontology, epistemologis, dan aksiologis. Prinsip Tauhid ini berimplikasi pada lahirnya ilmu keislaman yang terintegrasi antara ilmu-ilmu

keagamaan (*al-ulum al-diniyah*), ilmu-ilmu rasional (*al-ulum al-aqliyah*) dan kearifan lokal. Ketiganya dianggap sebagai satu kesatuan yang berasal dari Allah sang Pencipta.

Untuk menjadi universitas Islam, UIN Walisongo berupaya memenuhi kriteria berikut:

- a) Berpijak pada prinsip pendidikan yang bertauhid dan komprehensif.
 - b) Berpijak pada riset ilmu Islami
 - c) Memiliki staf yang shalih, ikhlas dan menjunjung tinggi nilai-nilai Islam
 - d) Memiliki system seleksi mahasiswa yang berkualitas
 - e) Menciptakan organisasi yang efektif
 - f) Menjalankan program Islamisasi pengetahuan
 - g) Menciptakan kurikulum inti
 - h) Membentuk lembaga penunjang
 - i) Mengembangkan metode pengajaran yang Islami
- 2) Riset, kata riset menegaskan bahwa UIN Walisongo di samping sebagai pusat pendidikan dan pengajaran ilmu, juga menjadikannkegiatan riset (penelitian) sebagai agenda utama dalam upaya menemukan ilmu dan pengetahuan baru yang

bermanfaat untuk kedamaian dunia (*rahmatan lil alamin*). Dalam kegiatan riset, UIN Walisongo menggunakan beberapa kaidah, *Pertama*, kegiatan penelitian harus dilakukan dengan model paradigm integrative dan transdisipliner dalam rangka menemukan pengetahuan-pengetahuan baru, *Kedua*, melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kompetensi dosen dalam bidang pengetahuan melalui berbagai training baik dalam maupun luar negeri serta menjalin riset kolaboratif dengan berbagai pihak, *Ketiga*, UIN Walisongo melengkapi sarana dan prasarananya yang kondusif untuk penelitian.

Untuk menjadi Universitas riset, UIN Walisongo berupaya untuk memenuhi syarat sesuai dengan pendapat komisi Bayer AS, antara lain sebagai berikut:

- a) Mempunyai komitmen untukmenciptakan pengetahuan baru
- b) Kemampuan meneliti digunakan sebagai kualifikasi utama untuk penerimaan dan kenaikan jabatan staf.
- c) Jumlah mahasiswa pascasarjana (magister dan doctor) lebih banyak dibandingkan mahasiswa sarjana dan pendidikan pascasarjana merupakan komponen utama dari misinya.

- d) Mempunyai lingkungan yang kondusif untuk penelitian; perpustakaan yang lengkap, laboratorium dengan peralatan yang baik, fasilitas computer yang canggih dan memiliki penerbit Universitas.
 - e) Orientasi internasional dalam usaha mendapatkan pengakuan karya riset pada forum yang luas.
 - f) Menarik mahasiswa, terutama pasca sarjana, dari luar negeri, sehingga kampus bersifat heterogen dengan berbagai bahasa, kebudayaan dan suku bangsa.
 - g) Menyediakan berbagai program antar disiplin.
 - h) Mendukung berbagai program kesenian, yang didukung fasilitas yang tidak kalah dengan yang terdapat dalam kota-kota besar.
- 3) Terdepan, kata terdepan memiliki sinonim dengan kata penting, terdahulu, utama. Kata terdepan dalam visi UIN Walisongo termaksud menjadi Universitas Islam Riset yang berada pada barisan utama dalam bidang riset ilmu keislaman yang berbasis pada kesatuan ilmu. Sehingga UIN Walisongo dapat diakui reputasinya dan memperoleh peringkat perguruan tinggi 10 besar di antara Universitas Islam Asia dalam hal pengembangan keilmuan integrative.

4) Persatuan ilmu pendidikan, mengandung arti kesatuan antara disiplin ilmu pengetahuan (*al-ulum al-diniyah*), disiplin ilmu social humaniora (*social sceance, al-ulum al-diniyah*) and ilmu alam (*natural sceance, al-ulum al-diniyah*). Kesatuan ilmu pengetahuan ini dibangun atas dasar asumsi bahwa semua sumber ilmu dari Allah dan ilmu merupakan salah satu sifat Allah. Dalam mengajarkan ilmu kepada manusia, Allah membuat tanda (ayat) yang harus dibaca oleh manusia. Tanda tersebut merupakan tanda yang diwahyukan melalui para nabi dan rasul dan tanda yang harus dibaca melalui manusia. Kedua tanda (ayat) tersebut harus ditelaah sebagai kesatuan (*unity*). Secara spesifik, wahyu ini diklasifikasikan menjadi tiga macam; *ayat qur'aniyah* (ayat yang bersumber dari Ilahi al-Qur'an dan al-Sunnah), *ayat ijtimaiyyah*, (ayat yang bersumber dari realita social), dan *ayat kauniyah*, (ayat yang bersumber dari fenomena alam). Berdasarkan dari klasifikasi itu, maka muncullah tiga disiplin baru ilmu bernafas Islam; disiplin ilmu keagamaan (*al-uklum al-diniyah*), disiplin ilmu humaniora (*social sceance, al-ulum al-ijtimaiyyah*) dan ilmu alam natural sceance, *al-ulum al-kauniyyah*).

Dalam perspektif falsafat kesatuan ilmu, UIN Walisongo meyakini bahwa, secara antologis, ilmu merupakan sifat

Allah yang tidak dapat dipisahkan dari-Nya. Ilmu adalah realitas kebenaran (al-haq) yang selanjutnya dianjurkan kepada manusia melalui symbol. Secara epistimologis, ilmu biasa diperoleh melalui pemahaman terhadap wahyu (ilmu hudhuri) dan juga melalui penyelidikan dan riset terhadap ayat-ayat alam (kauni). Kata untuk kemanusiaan dan peradaban merupakan penekanan aksiologi ilmu yang dikembangkan pada UIN Walisongo.

Alumni yang dilahirkan UIN Walisongo memiliki tiga karakter utama. Pertama, bertawakal kepada Allah sebagai sumber dari segala sumber ilmu pengetahuan. *Kedua*, memiliki komitmen kuat untuk memberikan sumbangan nyata bagi keberlangsungan hidup manusia dan alam. *Ketiga*, mampu mengembangkan ilmu-ilmu baru yang berbasis pada akar budaya masyarakat Indonesia.

- 5) Kemanusiaan dan Peradaban, kemanusiaan disini mengandung arti bahwa UIN Walisongo menetapkan diri sebagai bagian dalam upaya memanusiakan manusia, menjunjung tinggi nilai kemanusiaan, sementara yang dimaksud peradaban disini adalah *way of life* yang muncul setelah manusia hidup dalam kota atau masyarakat yang terorganisasi sebagai Negara.

Melalui kemanusiaan, UIN Walisongo menetapkan diri sebagai bagian dari upaya memanusiakan manusia, menjunjung nilai dan melaksanakan tugas-tugas kemanusiaan. Secara khusus, civitas UIN Walisongo didorong untuk dapat menjalin hubungan harmonis kepada semua pihak tanpa membedakan suku, budaya, ras, agama dan lainnya. Dengan cara demikian, UIN Walisongo ingin mewujudkan masyarakat yang menghargai nilai-nilai kemanusiaan yang adil dan beradab. Karena itu, pendekatan keilmuan yang digunakan di UIN Walisongo adalah pendekatan theo-antroposentris yaitu pendekatan dengan sentral ketuhanan dan kemanusiaan.

Sementara melalui peradaban, UIN Walisongo bertekad memberikan kontribusi bagi kualitas hidup manusia, masyarakat, bangsa bahkan dunia. Peradaban yang luhur tentunya peradaban yang nilai-nilainya tidak tercerabut dari lokal wisdom Negara Indonesia yang menjunjung tinggi gotong royong, tenggang rasa dan saling menghargai. Peradaban mengandung arti bahwa UIN Walisongo bertekad memberikan kontribusi bagi kualitas hidup manusia, masyarakat, bangsa dan Negara.

Dengan demikian, kesatuan ilmu pengetahuan untuk kemanusiaan dan peradaban mengandung arti bahwa

pengetahuan bersumber dari Allah yang memiliki dimensi theo-antroposentris dan non-dikotomis, bertujuan untuk memanusiakan manusia, menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dan melaksanakan tugas-tugas kemanusiaan serta berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup manusia, masyarakat, bangsa bahkan dunia.¹¹¹

4. Visi Misi dan Tujuan UIN Raden Intan Lampung

a. Visi:

Terwujudnya Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung sebagai rujukan Internasional dalam pengembangan ilmu keislaman integratif-multidisipliner berwawasan lingkungan tahun 2035.

b. Misi:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan ilmu keislaman integratif-multidisipliner berwawasan lingkungan yang memiliki keunggulan dan daya saing internasional;
- 2) Mengembangkan riset ilmu keislaman integratif-multidisipliner yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan pengembangan lingkungan;

¹¹¹ LP2M, *Rencana Strategis Universitas Negeri Walisongo Tahun 2019-2023*, (Semarang: UIN Walisongo, 2019), 10-14

- 3) Menyelenggarakan pengabdian berbasis riset untuk kepentingan pengembangan masyarakat dan lingkungan; dan
- 4) Menjalin kerja sama dalam dan luar negeri untuk penguatan kelembagaan.

c. Tujuan:

- 1) Menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan akademik (*ulil ilmi*), intelektualitas (*ulil albab*), spiritualitas (*ulil abshar*), dan integritas iman, takwa, dan akhlaqul karimah (*ulin nuha*), serta kemampuan daya saing dalam rangka menjawab tantangan global;
- 2) Mengembangkan dan/atau menghasilkan kajian, riset, dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang dijiwai oleh nilai keislaman secara inovatif, obyektif, dan dinamis;
- 3) Menyebarluaskan hasil riset dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang dijiwai oleh nilai keislaman, serta mengupayakan pemanfaatannya guna meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional; dan

- 4) Menghasilkan kerja sama dalam dan luar negeri yang memperkuat pengembangan universitas sebagai rujukan internasional.¹¹²

5. Visi Misi dan Tujuan Perguruan Tinggi IAIN Salatiga

a. Visi

Visi STAIN Salatiga dirumuskan sebagai berikut:
 "Menjadi perguruan tinggi yang berkualitas dalam mewujudkan keseimbangan kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual".

b. Misi

Dalam rangka melaksanakan visi di atas, STAIN Salatiga bertitik tolak pada misi sebagai berikut:

- 1) Mengantarkan mahasiswa memiliki kemantapan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, dan keluasan ilmu pengetahuan.
- 2) Memberikan layanan kepada sivitas akademika dan masyarakat dalam menggali ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

¹¹² <https://www.radenintan.ac.id/visi-misi-dan-tujuan/>, diunggah pada tanggal 24 September 2019

- 3) Mengembangkan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat melalui kinerja internal dan eksternal.
- 4) Mengembangkan *college based management* dengan melibatkan *stakeholder* dan masyarakat.
- 5) Mewujudkan tempat rujukan dalam keteladanan nilai-nilai Islam dan budaya bangsa.

c. Tujuan

Visi dan misi tersebut di atas selanjutnya dirumuskan dalam tujuan penyelenggaraan pendidikan STAIN Salatiga sebagai berikut:

- 1) Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu-ilmu keislaman dan teknologi serta seni yang bernafaskan Islam.
- 2) Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu-ilmu keislaman dan/atau teknologi serta seni yang bernafaskan Islam, dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Upaya penyebaran/sosialisasi visi, misi, dan tujuan kepada civitas akademika, ditempuh dengan:

1) Secara umum, dilakukan dengan:

- a) Menerbitkan dan mendistribusikan buku saku tentang visi, misi, dan spirit STAIN Salatiga kepada seluruh civitas akademika.
- b) Mencantumkan visi, misi, dan tujuan STAIN Salatiga dalam buku pedoman akademik, maupun buku-buku pedoman lain yang relevan.
- c) Memasang tulisan pada tempat/ruangan strategis di lingkungan kampus antara lain dalam bentuk banner.
- d) Mencantumkan dalam brosur atau pamflet informasi pendaftaran mahasiswa baru

2) Kepada dosen, dilakukan dengan:

- a) Menyampaikan dan menyegarkan kembali pada setiap kegiatan rapat koordinasi rutin yang dilaksanakan setiap tanggal 17 Agustus (Peringatan Hari Kemerdekaan), dan tanggal 3 Januari (Hari Amal bakti Kementerian Agama RI). Kegiatan ini terdokumentasi dalam bahan rapat dosen.

- b) Menyampaikan pada setiap kegiatan pertemuan seperti rapat kerja unit-unit dan sebagainya. Kegiatan tersebut terdokumen dalam bahan-bahan rapat dosen
- 3) Kepada mahasiswa, dilakukan dengan:
 - a) Menyampaikan pada setiap kegiatan orientasi mahasiswa baru (OPAK). Bukti dokumen: Buku panduan OPAK, Laporan Kegiatan Kemahasiswaan, Buku Pedoman Akademik.
 - b) Menyampaikan pada kesempatan pertemuan-pertemuan/pembinaan, seperti kegiatan pelantikan pengurus organisasi kemahasiswaan, Jamaah dan Tahfidzul Qur'an (JTQ) dan juga *Public Hearing* dengan mahasiswa.
- 4) Kepada tenaga kependidikan/karyawan, dilakukan dengan:
 - a) Menyampaikan dan menyegarkan kembali pada setiap kegiatan koordinasi rutin yang dilaksanakan setiap tanggal 17 Agustus (Peringatan Hari Kemerdekaan), dan tanggal 3 Januari (Hari Amal bakti Kementerian Agama RI)

Menyampaikan pada setiap kegiatan pertemuan seperti rapat kerja unit-unit dan sebagainya. Seperti dalam kesempatan pembinaan rutin pegawai, pertemuan PIKASS (Pirukunan Keluarga STAIN Salatiga) Visi, Misi dan Tujuan STAIN

Salatiga yang sudah ditetapkan dan disosialisasikan secara internal maupun eksternal, selanjutnya menjadi acuan atau dasar dalam menyusun Rencana Strategis STAIN Salatiga. Pada tingkatan operasional visi, misi, dan tujuan, STAIN Salatiga selanjutnya menjadikannya sebagai dasar dalam merumuskan kegiatan, merencanakan program dan mengambil kebijakan dan keputusan. Dengan demikian kebijakan dan keputusan yang diambil oleh jajaran pimpinan dan pengelola unit-unit semuanya harus mengacu dan tidak boleh keluar dari visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Alur kegiatan semacam itu terdokumentasi dalam Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop).

Secara praktis, dalam penyusunan program kerja setiap unit diberi peluang untuk membuat program kegiatan. Program-program yang telah disusun tersebut kemudian di bawa ke rapat kerja. Di dalam rapat kerja tersebut unit-unit di kelompokkan menjadi komisi-komisi. Di dalam komisi tersebut program kerja yang telah diusulkan oleh masing-masing unit dikritisi dan dibahas bersama. Apakah program kerja tersebut sesuai dan mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan STAIN Salatiga. Setelah dibahas dan disetujui di dalam sidang komisi, selanjutnya pembahasan program dilanjutkan pada sidang pleno, untuk mengkritisi program kerja yang disusun oleh unit-

unit lain secara bersama. Alur penyusunan program kerja demikian itu, dirasakan lebih menjamin bahwa seluruh program kerja disusun sesuai dengan visi, misi dan tujuan STAIN Salatiga.

D. Rencana Strategi Perguruan Tinggi di Indonesia

1. Rencana Strategi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki visi menjadi “Menjadi Universitas Kelas Dunia Dengan Keunggulan dalam Integrasi Keilmuan, Keislaman, dan Keindonesiaan pada Tahun 2036”. Visi ini pada prinsipnya menggambarkan cita-cita UIN Syarif Hidayatullah Jakarta untuk menjadi universitas yang punya reputasi internasional dalam riset-riset tentang ilmu pengetahuan, kajian Islam moderat dan unsur-unsur khas keindonesiaan. Pada kadar tertentu visi ini telah terwujud. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta pada hari ini telah memiliki lebih dari 250 orang peneliti yang karya-karyanya diterbitkan di jurnal-jurnal yang terindeks Scopus. Dari total 970 dosen, maka 25% dari mereka telah menulis di jurnal-jurnal internasional. Tidak cukup di situ, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta juga sudah lama masuk dalam pergaulan dengan universitas-universitas top 100 seperti McGill University di Canada, Leiden University di Belanda, Melbourne University di Australia, dan beberapa universitas lainnya. Banyak dosen UIN

Syarif Hidayatullah Jakarta lulus dari universitas tersebut. Dengan universitas-universitas itu, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta juga melaksanakan berbagai kerjasama seperti program pendidikan S2 dan S3, termasuk juga kerjasama-kerjasama akademik seperti curriculum review. Masih banyak lagi kerjasama-kerjasama internasional yang telah dilaksanakan oleh UIN Syarif Hidayatullah Jakarta seperti pertukarang dosen, di mana pada saat ini ada sekitar 8 dosen asing yang sedang mengajar di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Sementara itu, lebih dari 250 orang pelajar asing juga belajar di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Dengan data-data, itu pada prinsipnya UIN Syarif Hidayatullah Jakarta berada dalam track yang benar untuk mewujudkan visinya menjadi universitas kelas dunia. Perangkingan-perankingan di dalam negeri seperti yang dilakukan oleh BAN PT dan Kemenristekdikti memposisikan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta masuk dalam top 20 universitas di Indonesia. Dari sisi tata pamong, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terus mengembangkan sistem tata kelola dan evaluasi kinerja SDM. Di antaranya, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi pioneer di kalangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) dalam mengembangkan sistem Beban Kerja Dosen (BKD), Satuan Kredit Poin Renumerasi (SKPR), Sistem Informasi Laporan Kinerja Pegawai (e-LKP), dan sistem informasi lainnya yang terus

dikembangkan dan diintegrasikan supaya data pegawai berikut kinerja dan remunerasinya tersistemkan dengan baik dan menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan. Lebih dari itu, semua sistem itu bisa diakses secara online. Dalam hal kepemimpinan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta juga menjadi pioneer dalam memisahkan jabatan ketua senat universitas dengan rektor. Pada sistem kepemimpinan sebelumnya, rektor selalu merangkap menjadi ketua senat universitas yang kemudian mengakibatkan absennya proses check and balance pada level pimpinan universitas. Dengan model kepemimpinan yang baru ini, ketua senat bisa menyampaikan kritik kepada rektor bila ada kebijakan rektor yang tidak sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola universitas. Dengan demikian, maka tumbuh proses introspeksi internal terutama pada kebijakan-kebijakan strategis di mana rektor terus dipantau oleh senat universitas. Dari sistem pengelolaan terutama yang berhubungan dengan struktur organisasi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta telah lama menjadi rujukan PTKIN. Hampir semua lembaga yang ada di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta baik penamaan maupun strukturnya telah dirujuk oleh universitas-universitas di PTKIN, tidak hanya itu bahkan keberadaan organisasi-organisasi non struktural seperti Pusat Pengkajian Islam dan Masyarakat (PPIM), Pusat Pengkajian Sumber Daya Manusia (PPSDM), Pusat Studi Wanita (PSW),

Center for the Study of Religion and Culture (CSRC), dan beberapa lembaga lainnya telah lama menjadi inspirasi pendirian lembaga-lembaga serupa di universitas-universitas PTKIN. Sedangkan untuk sistem penjaminan mutu, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mengembangkan sistem yang lebih berorientasi pada peningkatan kualitas secara substantif seperti memotivasi para dosen untuk menerbitkan karyanya di jurnal-jurnal internasional yang terindeks Scopus dengan memberikan reward. Hal ini lebih substantif karena penambahan tulisan-tulisan di jurnal-jurnal internasional akan secara otomatis meningkatkan reputasi universitas di dalam perankingan yang pada gilirannya punya implikasi pada aspek-aspek lain seperti kerjasama riset internasional dan tingginya minat mahasiswa untuk belajar di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta juga terus melakukan evaluasi kinerja para dosen dan pegawai, dan melakukan upaya-upaya strategis untuk meningkatkan kualitas mereka dengan merujuk pada tren tata kelola universitas secara internasional. LPM memanaj secara serius sistem pendataan dosen sehingga data-data akademik dosen bisa terekam dengan baik di laman-laman pengindex karya ilmiah seperti google scholar, Thomson dan Scopus. Dengan begitu, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta masuk dalam lima besar di google scholar Indonesia. Dari sisi

kemahasiswaan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki peminat yang tinggi. Setiap tahunnya lebih dari 150.000 orang calon mahasiswa tertarik untuk belajar di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Dan yang paling menarik dari data itu adalah bahwa mayoritas yang belajar di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah mereka para mahasiswa dari kelompok yang secara ekonomi dan budaya terpinggirkan, yaitu masyarakat muslim marginal di pedesaan yang memiliki akses yang rendah terhadap pendidikan. Melalui UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, kelompok masyarakat itu bisa memperoleh pendidikan yang murah (UIN Syarif Hidayatullah Jakarta lebih murah tiga kali lipat dibandingkan universitas-universitas di bawah kemenristekdikti seperti UI, ITB dan UGM) dan terjangkau. Hasilnyapun tidak mengecewakan, beberapa lulusan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta telah menjadi tokoh-tokoh internasional seperti Prof. Dr. Din Syamsuddin yang merupakan mantan Ketua PP Muhammadiyah dan MUI, Prof. Dr. Azyumardi Azra yang baru saja memperoleh LIPI Sarwono Award sebagai peneliti yang konsisten dengan kajian Islam. Dr. Saiful Mujani adalah tokoh nasional lainnya yang juga lulus dari UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, beliau adalah tokoh yang menyemarakkan penggunaan quick count dalam perhitungan suara pemilihan umum presiden di Indonesia dan mendirikan

perusahaan yang reputable di bidang ini, Saiful Mujani Research Consulting (SMRC). Dalam kancah pemikiran Islam nasional, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta juga telah melahirkan pemikir nasional yaitu mendiang Nurcholis Madjid yang memperkuat pemikiran Islam moderat di Indonesia. Mereka semua awalnya merupakan mahasiswa-mahasiswa dari kampung yang mengalami mobilisasi vertikal melalui UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Adalah melalui UIN Syarif Hidayatullah Jakarta bahwa mereka kemudian mampu menembus universitas-universitas bergengsi di Amerika seperti Columbia University tempat pak Azra belajar, Chicago University tempat Cak Nur menimba ilmu, University of California Los Angles tempat Pak Din melanjutkan studi doktornya, dan Ohio State University di mana Saiful Mujani memperoleh gelar doktornya. Dari sisi sumberdaya manusia, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki jumlah guru besar terbanyak dibandingkan dengan UIN lainnya di PTKIN, dengan 58 orang guru besar, dan lektor kepala sebanyak 211 orang. Dengan jumlah lektor kepala seperti itu, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki peluang untuk meningkatkan jumlah guru besarnya terutama karena antusiasme untuk menulis di jurnal terindeks Scopus juga meningkat karena adanya insentif khusus dan juga karena desakan PP.20 Tahun 2017, yang memiliki implikasi penghentian pemberian tunjangan profesi apabila mereka tidak menerbitkan

tulisan di jurnal internasional. Walaupun yang telah bergelar S3 baru sebanyak 378 orang, namun UIN Syarif Hidayatullah Jakarta masih memiliki lebih dari 200 orang dosen yang sedang menjalani pendidikan S3, dengan demikian secara keseluruhan jumlah dosen yang sedang dan sudah menjalani pendidikan S3 lebih dari 50% dari jumlah keseluruhan dosen UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Yang juga menarik dalam konteks ini adalah rasio dosen dan mahasiswa di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang mencapai 1:25.

Dalam konteks kurikulum, yang paling menarik adalah integrasi ilmu dan Islam. Dalam prakteknya integrasi ilmu dan Islam di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dijalankan dengan prinsip co-existence di mana masing-masing berjalan pada sumbunya dan secara strategis saling memberikan manfaat. Ilmu yang bebas nilai dalam aplikasinya perlu bimbingan moral supaya tidak mengorbankan kemanusiaan, sementara Islam sebagai agama yang dogmatis perlu mempertimbangkan pesatnya laju penemuan ilmiah untuk bisa mengambil manfaat-manfaat yang strategis demi kesejahteraan dan perdamaian kemanusiaan. Sementara itu dalam konteks pembelajaran dan suasana akademik, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta merupakan sebuah kampus yang menarik bagi para mahasiswa yang menikmati perdebatan dan perkembangan ilmu pengetahuan. Suasana kelas selalu dipenuhi

semangat untuk diskusi secara intensif yang membahas tema-tema menarik, terutama kajian-kajian ilmu yang dilihat dari multiple perspectives dan Islam. Hal ini juga difasilitasi dengan kebebasan mimbar akademik, dimana para dosen dan mahasiswa memiliki kebebasan untuk menyampaikan pendapat dan berekspresi secara akademik. Dalam konteks ini pula, maka seminar-seminar internasional terus dilaksanakan setiap semesternya, ada lebih dari 10 seminar internasional yang dilaksanakan di seluruh UIN Syarif Hidayatullah Jakarta setiap semesternya. Adapun yang menarik dalam konteks pembiayaan, prasarana, sarana dan sistem informasi adalah fakta bahwa dari tahun ke tahun anggaran UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terus meningkat dan merupakan yang tertinggi dibandingkan universitas PTKIN lainnya.

Di samping itu, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terus melakukan pembangunan terutama yang berhubungan dengan ruang kelas dan dosen. Sedang dibangun saat ini adalah gedung fakultas Ekonomi. Dengan pembangunan gedung ini fakultas ekonomi yang sekarang berbagi gedung dengan fakultas sains dan teknologi akan segera memiliki gedung sendiri, yang dengan begitu akan memiliki fasilitas ruang dosen yang lebih lengkap berikut fasilitas-fasilitas ruang lainnya. Pembangunan gedung fakultas ekonomi ini akan punya dampak positif bagi dua fakultas. Pertama yang akan memperoleh keuntungan dari pembangunan

ini adalah Fakultas Ekonomi itu sendiri. Fakultas ini akan memiliki fasilitas ruang kelas dan ruang dosen yang ideal, harapannya akan menyamai fasilitas ruang kelas dan ruang dosen yang telah dimiliki oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang dikenal sangat ideal. Ketika Fakultas Ekonomi pindah gedung, maka Fakultas Sains dan Teknologi akan memakai gedung yang tadinya berbagi dengan Fakultas Ekonomi secara total.

Dengan begitu, maka bisa memaksimalkan ruang dosennya dan ruang kelas dengan lebih baik lagi karena hanya memakai gedung tersebut sendirian. Sementara itu, dari sisi sistem informasi, tata kelola data base UIN Syarif Hidayatullah Jakarta berangsur-ansur meningkat kualitasnya. Hampir seluruh database bisa diakses secara online dan secara bertahap terintegrasi sehingga bisa digunakan oleh berbagai unit kerja di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Lebih dari itu, akses internet terus naik bandwidthnya baik untuk mahasiswa maupun dosen dan para pegawai, bahkan internet UIN Syarif Hidayatullah Jakarta digunakan sampai ke perkampungan di sekitar UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Yang juga sedang dikembangkan adalah berbagai sistem informasi untuk efisiensi kerja seperti LKP, SKPR, AIS, Simpeg dan lain sebagainya. Sistem informasi itu digunakan untuk meningkatkan kinerja baik dosen maupun pegawai. Dengan

LKP misalnya, kinerja para pegawai dan dosen dalam jabatan struktural bisa dipantau secara detail dan dibayarkan berdasarkan kinerja yang terekam di dalam sistem tersebut. Untuk akuntabilitas keuangan, kinerja keuangan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta diaudit oleh akuntan public KAP. Adapun untuk Penelitian, Pelayanan/Pengabdian Kepada Masyarakat dan Kerjasama, terdapat beberapa peningkatan. Di antaranya adalah tren jumlah penelitian yang ditingkatkan sesuai dengan undang-undang di mana sudah hampir mencapai 20% dari anggaran UIN Syarif Hidayatullah Jakarta secara keseluruhan. di antaranya pada jumlah dosen yang hasil penelitiannya diterbitkan di jurnal-jurnal internasional yang terindeks Scopus yang mencapai 223 orang, dengan lebih dari 300 karya yang terindeks scopus. Di samping itu juga ada lebih dari 25% dosen UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang memperoleh gelar pendidikan di universitas-universitas kelas dunia, misalnya ada lebih dari 10 % dosen lulus dari universits top 100 dunia.

2. Rencana Strategi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Sebagai salah satu perguruan tinggi Islam terbesar di Indonesia, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mengemban amanat umat untuk menjadi salah satu perguruan tinggi unggulan. Dalam usianya yang ke 60, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta telah mengalami berbagai perubahan, baik kelembagaan maupun

wilayah kajian. Salah satu perubahan kelembagaan penting yang mengembangkan peran lembaga pendidikan tinggi Islam ini adalah transformasi kelembagaan dari Institut Agama Islam Negeri (IAIN) menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) pada tahun 2002. Transformasi tersebut dipandang tidak hanya sebagai sebuah kemajuan signifikan, namun juga sebagai tantangan untuk meningkatkan infrastruktur, pengembangan sistem dan kualitas sumber daya manusia (SDM), serta memberikan kontribusi nyata bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat, baik pada level nasional maupun internasional. Dalam konteks inilah pengembangan UIN membutuhkan strategi yang lebih terstruktur dan terukur baik dari sisi pengembangan sistem dan struktur organisasi dan tata kelola sumber daya manusia yang lebih rasional, budaya dan etos kerja yang lebih profesional serta sistem tata kelola keuangan yang lebih transparan dan akuntabel.

Renstra UIN Syarif Hidayatullah 2012-2016 menekankan pentingnya konstruksi filosofis penyelenggaraan perguruan tinggi dalam konteks universitas yang memiliki label Islam. Rencana Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2021 mencoba menerjemahkan kerangka filosofis tersebut ke dalam rencana penguatan kelembagaan dengan target menjadikan UIN Syarif Hidayatullah sebagai salah satu destinasi atau pusat kajian dan penelitian pemikiran Islam kebanggaan bangsa Indonesia di

tingkat regional maupun global. Mimpi mulia ini bukan tanpa alasan. Sejak berdirinya lembaga pendidikan tinggi ini tahun 1957 dalam bentuk ADIA (Akademi Dinas Ilmu Agama), IAIN (Institut Agama Islam negeri) sejak tahun 1960 dan UIN (Universitas Islam Negeri) sejak tahun 2002, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dikenal sebagai Kampus Pembaharuan Pemikiran Islam. Salah satu alumni lembaga Pendidikan tinggi ini, yaitu Nurcholish Madjid bahkan dikenal sebagai “Gerbong” penarik gerakan pembaharuan pemikiran tersebut. Kita memiliki pemikir yang mumpuni dalam kajian Islam, seperti Harun Nasution (almarhum) dalam pembaharuan pemikiran Islam, Quraish Shihab dalam bidang Tafsir al-Qur’an, Mulyadi Kartanegara dalam kajian filsafat Islam, Kautsar Azhari Noor dalam studi agama-agama, Azyumardi Azra dalam bidang sejarah (dan politik Islam), Din Syamsuddin, Bahtiar Effendy, dan Saeful Mujani dalam kajian politik (Islam), Satria Effendi (almarhum), Atho Mudzhar dan Masykuri Abdullah dalam kajian hukum Islam, Zakiyah Daradjat (almarhum) dalam psikologi penyuluhan dan bimbingan keagamaan Islam, dan Mulyanto dan Husni Rahim dalam bidang Pendidikan, dll.

Dalam 60 tahun kiprahnya dalam penyelenggaraan Pendidikan tinggi, UIN Syarif Hidayatullah memiliki tradisi keilmuan yang cukup kuat didukung dengan sumber daya manusia

lulusan dari perguruan tinggi bereputasi baik luar negeri maupun dalam negeri. Banyak dari mereka merupakan lulusan dari universitas-universitas di Barat seperti McGill, Leiden, Erasmus, Utrech, Groningen, Chicago, Columbia, UCLA, Temple, Hawaii, Harvard, Oxford, SOAS, Boston, Ohio, Colorado, Berkeley, Melbourne, Monash, Deakin, ANU, UNSW, Hamburge, Freien Berlin, Edinburgh, Durham, Auckland, Sourborne, Lille, dll., sebagian lainnya merupakan lulusan universitas-universitas di dunia Islam seperti al-Azhar, Aenu Syam, Cairo University, Ummul Qurra, King Abdul Saud, al-Daulah al-Ula, Zaitunah, Qartum, Ankara, Jamiatul Milla, IIUM, UKM, NTU, dll., bahkan ada dosen lulusan universitas Nanchang, Cina, dan sebagian lagi merupakan lulusan universitas-universitas terbaik di dalam negeri termasuk UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN SUKA, UI, IPB, UPI, UNPAD, ITB, dan UGM. Makna dari fakta ini adalah bahwa SDM UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebenarnya mewarisi tradisi akademik unggulan national, regional dan global, dan ini adalah institutional capital yang sangat penting dan potensial.

Sebagai universitas yang memadukan ilmu agama dan ilmu umum, UIN Syarif Hidayatullah diharapkan menjadi center kajian integrasi ilmu dan agama yang ditransformasikan dalam kurikulum-kurikulum pendidikan dan pengajarannya. Perpaduan

itu muncul baik dalam bentuk mata kuliah maupun prodi prodi yang telah dirancang khusus dan sudah berjalan. Kekhasan UIN Jakarta yang selama ini menjadi pusat atau jendela kajian keislaman Indonesia akan menjadikannya sebagai rujukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang bukan saja dalam dalam wilayah studi Islam namun juga ilmu-ilmu baru yang menjadi kajian UIN. Corak ini nantinya juga akan menjadi distingsi yang membedakannya dengan kampus lain sekaligus menempatkan UIN Jakarta sebagai destinasi baru diskursus integrasi ilmu yang dihasilkan dari pemikiran sivitas akademiknya dengan menempatkan lokus tri darma perguruan tinggi yang pada akhirnya akan melahirkan gagasan-gagasan baru yang unik dan orisinil.

Rencana Strategis (Renstra) UIN Syarif Hidayatullah ini disusun bukan didasarkan atas daftar keinginan (wishful list) kelembagaan, tetapi atas dasar pertimbangan hasil evaluasi sekaligus memperhatikan kebutuhan strategi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta di masa mendatang menjadikan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta semakin dikenal luas dan direkognisi dunia. Pijakan saat Ini, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menuju transformasi dari Satker BLU (Badan Layanan Umum) menuju satker PTN Badan Hukum dengan penguatan dan pengokohan sebagai Universitas Riset, dimana seluruh indikator atas

pemenuhan kedua status tersebut adalah menjadi langkah-langkah dan strategi kerja ke depan.

Renstra ini juga merupakan salah satu upaya dan strategi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam mengawal berbagai harapan dan keinginan dari stakeholders agar dapat direalisasikan. Secara internal Renstra ini merupakan pedoman dan rujukan bagi berbagai unit di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam merencanakan dan melaksanakan berbagai kebijakan dan program agar lebih integratif dan sinergis.

Pada awalnya, Rencana Strategis (Renstra) periode 2017-2021 ini merupakan milestone kedua dari rangkaian tiga milestones UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menuju visi jangka panjang menjadi World Class University pada tahun 2026. Berdasarkan pertimbangan dan masukan dari berbagai pihak serta evaluasi hasil pencapaian renstra periode 2012-2016, maka kami mengusulkan perpanjangan masa pencapaian visi jangka panjang UIN menjadi World Class University pada tahun 2036.

Akhirnya, apresiasi setinggi-tingginya kepada berbagai pihak yang telah membantu terwujudnya dokumen Renstra ini. Ini merupakan sebuah langkah maju untuk mengubah kekhawatiran akan besarnya tantangan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta ke depan menjadi sebuah ijtihad dan jihad dalam bentuk langkah yang strategis. Dengan institutional capital dan tradisi akademik

yang ada, Renstra UIN Syarif Hidayatullah Jakarta ini diharapkan dapat mendorong mutu dan reputasi kelembagaannya lebih baik lagi, sehingga harapan kelembagaan menjadi destinasi mahasiswa dan juga dosen dalam belajar dan mengembangkan kajian dan penelitian pemikiran keislaman yang membanggakan menemui titik terang dan jalannya yang lapang.¹¹³

3. Rencana Strategi UIN Walisongo Semarang

Arah kebijakan UIN Walisongo Semarang pada tahun 2019-2023 ditentukan dengan mempertimbangan:

a. Kebijakan Nasional dalam bidang pendidikan tinggi, yaitu:

- 1) Meningkatkan pemerataan akses pendidikan tinggi melalui peningkatan daya tampung, affirmative policy, dan penyediaan biaya operasional.
- 2) Meningkatkan kualitas pendidikan tinggi antara lain melalui peningkatan kualitas tenaga akademik, peningkatan anggaran penelitian, penegakan aturan penjaminan mutu.
- 3) Meningkatkan relevansi dan daya saing pendidikan tinggi antara lain melalui pengembangan program studi inovatif, peningkatan keahlian dan keterampilan lulusan, penguatan kerjasama, perlindungan bagi prodi langka, serta

¹¹³ Hasil Wawancara dengan Warek III UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

pengembangan dan pelatihan kewirausahaan yang terintegrasi dalam matakuliah.

- 4) Memantapkan otonomi perguruan tinggi antara lain melalui penguatan institusi PT dengan membangun pusat keunggulan mission differentiation, peninjauan ulang penganggaran agar tidak berdasarkan mataanggaran, memanfaatkan sumber pendanaan alternatif dengan mengembangkan kemitraan universitas-insdustri dan pemerintah
- b. Kebijakan Kementerian agama dalam bidang pendidikan tinggi, yaitu:
- 1) Meningkatkan akses pendidikan tinggi keagamaan
 - 2) Meningkatkan Kualitaslayanan pendidikan tinggi keagamaan
 - 3) Meningkatkan mutu dosen dan tenaga kependidikan
 - 4) Meningkatkan kualitas hasil riset dan inovasi perguruan tinggi keagamaan
- c. Kebijakan Direktorat Pendidikan Tinggi Islam, yaitu:
- 1) Perluasan Akses Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam,
 - 2) Peningkatan Mutu, Relevansi dan Daya Saing Pendidikan Tinggi KeagamaanIslam,

- 3) Penguatan Tata Kelola dan Akuntabilitas PTKI, dan
- 4) Pengembangan Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam berbasis Ilmu dan Moderasi Islam

d. Visi Misi UIN Walisongo

e. Rencana Induk Pengembangan UIN Walisongo

Berdasarkan 5(lima) acuan di atas maka disusunlah Kebijakan Umum UIN Walisongo Semarang untuk tahun 2019–2023 sebagai berikut.

- a. Pengembangan UIN Walisongo dalam bidang tata kelola untuk mewujudkan universitas Islam riset melalui:
 - 1) Penciptaan sistem manajemen universitas yang terpadu dan bersertifikat ISO,
 - 2) Penciptaan sistem kerja dan layanan yang efektif dan profesional, c.pengembangan unit riset, pusat kajian atau pusat penelitian, dan terciptanya kepemimpinan yang transformatif, berintegritas, jujur, dan adil serta mampu menjawab tantangan nasional dan global yang semakin kompleks di era disrupsi.
- b. Pengembangan UIN Walisongo dalam bidang Tri Dharma dengan menciptakan sistem pendidikan dan pengajaran,

penelitian dan pengabdian masyarakat yang bersendikan paradigma kesatuan ilmu pengetahuan melalui:

- 1) Pelaksanaan langkah-langkah praktis humanisasi ilmu-ilmu keislaman yakni pemanfaatan prestasi ilmu pengetahuan mutakhir yang terkait dalam materi atau teori ilmu-ilmu keislaman tertentu, relevantisasi topik-topik pembahasan dalam ilmu-ilmu keislaman tertentu dengan permasalahan masyarakat, internalisasi topik-topik pembahasan dalam ilmu-ilmu keislaman tertentu dalam kehidupan manusia baik dalam ranah individu maupun masyarakat, dan naturalisasi/adaptasi lokal ilmu-ilmu keislaman,
- 2) Pelaksanaan langkah-langkah praktis spiritualisasi ilmu-ilmu modern (sosial humaniora, ilmu kealaman) yakni menghadirkan Allah dalam epistemologi ilmu (asal muasal ilmu), menghadirkan etika dalam setiap penalaran ilmu baik dalam aspek ontologi (materi kajian ilmu) maupun fungsi ilmu (aksiologi), menghadirkan ayat-ayat Alquran dalam setiap penalaran ilmu, dan naturalisasi/adaptasi lokal ilmu-ilmu modern, dan menjalankan langkah-langkah praktis revitalisasi local wisdom yakni pengakuan atas eksistensi local wisdom dalam topik-topik pembahasan pada ilmu-ilmu tertentu, pemanfaatan local wisdom dalam penalaran ilmu-ilmu tertentu, pengembangan/pelestarian local wisdom

dalam penalaran ilmu-ilmu tertentu, dan pribumisasi/adaptasi lokal/naturalisasi Islam.

c. Pengembangan UIN Walisongo dalam bidang SDM dan sarana prasarana melalui:

- 1) Penciptaan sistem rekrutmen SDM yang berkualitas, berintegritas, dan profesional,
- 2) Penciptaan sistem pengembangan kapasitas SDM yang berkesinambungan,
- 3) Peningkatan sarana dan prasarana penelitian, dan penyediaan sarana prasarana yang stimulatif, memadai, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan civitas akademik dalam peningkatan mutu akademik.

d. Penyiapan lulusan UIN Walisongo yang unggul dengan menyelenggarakan program pendidikan dan pengajaran yang berbasis pada:

- 1) Kurikulum yang berorientasi pada penanaman budi pekerti luhur,
- 2) Kurikulum yang berwawasan kesatuan ilmu pengetahuan,
- 3) Kurikulum yang berorientasi pada kompetensi lulusan yang berdayasaing, dan

- 4) Kurikulum yang menstimulasi mahasiswa untuk memiliki komitmen kebangsaan dan kemasyarakatan.
 - 5) Kurikulum yang berorientasi masa kini dan masa depan
- e. Pengembangan UIN Walisongo dalam bidang sistem keuangan dengan menciptakan sistem keuangan yang terintegrasi, transparan, dan akuntabel melalui:
- 1) Penciptaan sistem keuangan berbasis teknologi informasi yang handal dan mutakhir,
 - 2) Rekrutmen tenaga administrasi dan keuangan yang kompeten dan profesional,
 - 3) Penciptaan sistem pengawasan internal yang kuat dan akuntabel berbasis analisis risiko, dan peningkatan upaya penggalangan dana dari sektor publik dan industri untuk peningkatan dana investasi UIN Walisongo.
- f. Pengembangan UIN Walisongo dalam bidang kerjasama dengan cara: a. menjalin kerjasama dalam dan luar negeri yang produktif untuk penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi, dan b. pencarian peluang-peluang kerjasama baru yang prospektif dalam peningkatan eksistensi dan daya saing universitas di era disruptif.

g. Sasaran Strategis Tahun 2019-2023 Berdasarkan Kebijakan Umum yang telah ditetapkan dan target capaian pada Fase II (2019-2023), serta dengan mempertimbangkan kondisi objektif UIN Walisongo, ditetapkan Sasaran Strategis pada Fase II sebagai berikut.

- 1) Terwujudnya layanan kelembagaan dan sistem tata kelola universitas yang sehat berdasarkan penerapan prinsip-prinsip good university governance.
- 2) Menyiapkan peserta didik agar menjadi lulusan yang profesional dan berakhlak karimah melalui penyediaan program pendidikan berbasis kesatuan ilmu pengetahuan dan penerapan blended learning sehingga dapat menerapkan, mengembangkan, dan memajukan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- 3) Peningkatan etos, budaya dan kualitas penelitian berbasis Kesatuan Ilmu Pengetahuan yang inovatif dan tepat guna serta mendukung terwujudnya kesejahteraan masyarakat.
- 4) Peningkatan etos, budaya dan kualitas pengabdian kepada masyarakat berbasis Kesatuan Ilmu Pengetahuan yang inovatif dan tepat guna serta mendukung terwujudnya kesejahteraan masyarakat.

- 5) Memperkokoh landasan sumber daya manusia yang berorientasi kinerja, integritas dan integrasi sivitas akademika untuk menghasilkan kinerja yang unggul sebagai faktor penentu kualitas pendidikan dan riset.
 - 6) Terciptanya sistem rekrutmen dan layanan mahasiswa yang berkualitas untuk menghasilkan lulusan yang berbudi pekerti luhur, berwawasan kesatuan ilmu pengetahuan, berprestasi akademik, berkarir profesional dan berkhidmah pada masyarakat serta berdaya saing.
- g. Peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana yang menunjang kinerja tri dharma melalui pengelolaan yang efektif dan efisien berbasis pada optimalisasi dan pengembangan sumber daya guna mewujudkan layanan prima.
 - h. Mewujudkan good university governance dengan menerapkan sistem pengelolaan keuangan yang sehat, transparan, dan akuntabel, sistem pengawasan internal yang profesional dan objektif, serta manajemen risiko yang efektif.
 - i. Peningkatan kerjasama dan kemitraan dalam rangka pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan pengembangan universitas sebagai Badan Layanan Umum

- j. Peningkatan dan pengembangan universitas pada online sistem yang integrative.¹¹⁴

4. Rencana Strategi UIN Raden Intan Lampung

UIN RI Lampung perlu menetapkan strategi dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran melalui tahapan capaian yang sistematis. Berikut ini beberapa hal terkait dengan strategi yang perlu dilakukan. -Meningkatkan akses pendidikan tinggi di UIN Raden Intan Lampung yang diarahkan pada strategi:

- a. Peningkatan program beasiswa bagi mahasiswa yang terdiri dari Bidik Misi, Peningkatan Prestasi Akademik (PPA), beasiswa miskin/prestasi melalui kerjasama dengan berbagai instansi, baik pemerintah, perusahaan dan pihak penyedia lainnya.
- b. Pengembangan sistem seleksi mahasiswa baru baik terpadu maupun mandiri dengan mempertimbangkan kualifikasi akademik mahasiswa.
- c. Pengembangan fasilitas pendidikan mahasiswa yang mengarah pada peningkatan prestasi akademis yang berkelanjutan.
- d. Peningkatan dana operasional penyelenggaraan perguruan tinggi baik dari sumber Rupiah Murni (RM) maupun BOPTN.

¹¹⁴ Hasil Wawancara dengan Rektor UIN Walisongo Semarang

- e. Perlindungan bagi prodi-prodi agama yang langka peminat seperti kajian Dirasah Islamiyyah (tafsir, hadits, fiqih, kajian dakwah) dengan menerapkan system double degree dan konsorsium keilmuan keislaman.

Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung 2017 –2021 | 636. Peningkatan UIN Raden Intan Lampung disertai pengembangan fakultas dan program studi baru. -Meningkatkan kualitas pendidikan UIN Raden Intan Lampung yang diarahkan pada upaya:

- a. Peningkatan fasilitas penunjang dan gedung pendidikan.
- b. Peningkatan modernisasi koleksi dan sarana perpustakaan berbasis TIK, yaitu Memperkuat website “cerdas” kampus.
- c. Mengembangkan perpustakaan onlinedalam upaya mewujudkan digitalisasi perpustakaan yang memberi kontribusi kepada dunia ilmiah (world scholarship)
- d. Peningkatan kualitas dan kultur akademik perguruan tinggi dan penguatan peran lembaga penjamin mutu pendidikan dalam pengembangan norma, standar, prosedur, dan kriteria pendidikan tinggi yang inovatif.
- e. Peningkatan akreditasi minimal B bagi prodi dan perguruan tinggi.

- f. Penguatan regulasi penyelenggaraan kegiatan akademis perguruan tinggi.
- g. Pengembangan program standar manajemen nasional dan internasional (ISO) bagi perguruan tinggi.
- h. Pengembangan spirit entrepreneurship di kalangan sivitas akademika.
- i. Peningkatan mutu kelembagaan mahasiswa dan lembaga pendukung skill akademis mahasiswa.
- j. Peningkatan kinerja melalui pemberian remunerasi terpadu yang layak dan adil.
- k. Peningkatan implementasi kerjasama dengan lembaga pendidikan luar negeri untuk penguatan lembaga UIN
- l. Pengembangan kampus ramah lingkungan (eco-campus).
- m. Peningkatan penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi sebagai backbone bagi seluruh kegiatan akademik di perguruan tinggi.
- n. Pengembangan research-based university yang mengintegrasikan ilmu agama dan sains.
- o. Pemanfaatan sumber dana pinjaman/hibah luar dan dalam negeri serta dana pendamping untuk pengembangan perguruan tinggi

Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung 2017 -2021-Meningkatkan jumlah dan kualifikasi tenaga pendidik (Dosen) dan tenaga kependidikan UIN Raden Intan Lampung yang diarahkan pada upaya:

- 1.Menambah jumlah dan kualifikasidosen baik PNS maupun dosen tetap non PNS secara bertahap berdasarkan kebutuhan program studi.
- 2.Mempublikasikan karya dosen jurnal internasional.
- 3.Meningkatkan kompetensi staff berbasis IT.
- 4.Peningkatan sertifikasi dosen PNS dan Dosen Tetap Non-PNS.
- 5.Pemberian tunjangan profesi bagi dosen.
6. Peningkatan kualifikasi dosen ke level S-3 dan guru besar.
7. Peningkatan kompetensi dosen yang menunjang kegiatan tri darma perguruan tinggi.
- 8.Peningkatan partisipasi dosen dalam forum ilmiah tingkat nasional, dan internasional melalui konferensi, postdoctoral fellowshipsdan visiting professor.
9. Peningkatan kemampuan bahasa asing bagi dosen.
10. Peningkatan kompetensi tenaga kependidikan
11. Peningkatan kualifikasi tenaga kependidikan menjadi S-2.
12. Sertifikasi tenaga kependidikan melalui LPTK-Meningkatkan kualitas hasil penelitian, pengabdian masyarakat dan inovasi UIN Raden Intan Lampung, yang diarahkan pada upaya:

- 1.Melakukan research berbasis hasil.
- 2.Mengintegrasikan ilmu pengetahuan dengan kebutuhan market.
3. Peningkatan minat dan kualitas penelitian oleh pendidik dan peserta didik UIN Raden

Intan4.Peningkatan akreditasi jurnal berskala nasional. 5. Peningkatan mutu karya tulis dosen yang berskala nasional dan internasional terindeks scopus. 6. Peningkatan karya ilmiah yang berpotensi mendapatkan hak paten. 7. Peningkatan mutu dan model pengabdian masyarakat yang sustainable oleh UIN Raden Intan. 8. Peningkatan kerjasama dengan instansi pemerintah, perusahaan swasta dan dunia industri dalam penelitian, pengabdian masyarakat dan pemagangan bagi mahasiswa. 9. Peningkatan akses dan partisipasi sivitas akademika dalam kompetisi, lomba, olimpiade, seminar dan

Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung 2017 –2021 pengembangan bakat mahasiswa tingkat nasional dan internasional-Meningkatkan tata kelola/layanan manajemen perguruan tinggi yang diarahkan pada upaya: 1. Meningkatkan anggaran untuk kegiatan Inovasi. 2. Memfasilitasi prestasi mahasiswa internasional. 3. Melengkapi sarana prasarana bertahap setiap tahun berbasis kebutuhan akreditasi. 4. Penguatan struktur dan tata organisasi pengelola pendidikan dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan pada tingkat institut, fakultas dan program studi. 5. Penguatan penyusunan dan penyelarasan peraturan yang menjadi dasar penyelenggaraan pendidikan yang merata, berkeadilan dan bermutu. 6. Penguatan sistem informasi pendidikan melalui penguatan kelembagaan dan

kapasitas pengelola sistem informasi (PDDIKTI) sehingga pengumpulan informasi dapat dilakukan dengan lebih baik. 7. Penyelarasan peraturan yang memungkinkan pemanfaatan sumberdaya keuangan untuk pedanaan kegiatan seluruh unit kerja di lingkungan UIN Raden Intan. 8. Peningkatan sumber pendanaan UIN Raden Intan dari sektor non akademik/bisnis (BLU)

5. Rencana Strategi IAIN Salatiga

a. Rencana Strategi Jangka Panjang

Cita-cita besar sivitas akademika STAIN Salatiga dituangkan dalam Rencana Strategis (Renstra) jangka panjang, selama 20 tahun yakni dari tahun 2006 s.d 2026. Renstra jangka panjang tersebut dibuat menjadi 3 (tiga) tahap yang terdiri dari 5 periode. Periode di dalam tahap tersebut didasarkan pada masa kepemimpinan STAIN Salatiga. Dengan demikian periode kepemimpinan merupakan kesinambungan proses pengembangan STAIN Salatiga. Pemimpinan yang baru senantiasa menyadari dan memahami akan keberlangsungan dan kesinambungan proses pengembangan ini. Meskipun demikian hal itu bukan berarti memasung kreatifitas pucuk pemimpin STAIN Salatiga untuk melakukan terobosan-terobosan baru. Sebaliknya Renstra jangka panjang tersebut justru mengarahkan kebijakan-kebijakan pimpinan dalam

rangka mengembangkan STAIN Salatiga sesuai dengan harapan bersama sivitas akademiknya.

Lebih jelasnya Renstra jangka panjang STAIN Salatiga yang terdiri dari 3 tahap dan lima periode tersebut dapat dilihat pada uraian berikut ini.

1) Tahap I

Tahap I ini terdiri dari satu periode, yaitu mulai 2006 s.d 2010. Tahap ini disebut dengan tahap penguatan infrastruktur dan SDM (*Infrastructure and Human Resource Reinforcement*). Tahap ini penting karena sivitas akademika STAIN Salatiga sangat menyadari bahwa keberadaan infrastruktur yang memadai sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang nantinya akan mendukung ketercapaian tujuan yang dicitakan bersama. Selain itu, penguatan infrastruktur tidak akan bermakna apapun jika tidak dibarengi dengan adanya sumber daya manusia yang memadai. Oleh karena itu penguatan infrastruktur harus dibarengi dengan penguatan sumberdaya manusia (*human resource*). Dengan penguatan dua aspek itulah diharapkan akan terjadi sinergitas, yang memungkinkan proses pencapaian tujuan akan lebih efektif dan efisien.

Ketercapaian target pada tahap ini dapat diukur dengan indikator-indikator berikut:

- a) Tercukupinya sarana gedung perkuliahan sesuai dengan jumlah mahasiswa yang ada
- b) Tercukupinya ruang kantor yang sesuai dengan unit-unit pelayanan akademik dan kemahasiswaan
- c) Terbangunnya ma'had putra dan putri yang memuat kurang lebih 100 orang mahasiswa. Khususnya untuk perintisan Program Unggulan, yaitu Program Khusus Kelas Internasional (Program KKI).
- d) Meningkatnya jumlah dosen yang melanjutkan studi baik di jenjang S-2 maupun S-3
- e) Meningkatnya dosen yang berijazah Magister dan Doktor
- f) Memperoleh ranking di bawah seratus pada standar Webomeric, selanjutnya secara khusus mendapat ranking di bawah sepuluh dalam lingkup PTAI.

2) Tahap II

Tahap ini terdiri dari dua periode, yaitu dari 2010 s.d 2014 merupakan periode kedua, sedangkan periode ketiga dimulai dari 2014 s.d 2018. Tahap kedua ini disebut dengan tahap Penyiapan dan Proses Alih Status. Tahap dan periode

ini adalah kelangsungan dari tahap sebelumnya. Setelah dapat menapak dengan kaki yang kuat, maka selanjutnya STAIN melangkah kepada tahap selanjutnya yaitu persiapan alih status dari STAIN ke IAIN. Perispan alih status ini difokuskan pada tahap kedua period 3 yaitu tahun 2010 s.d 2014. Periode selanjutnya (masih di dalam Tahap II) yakni tahun 2014 s.d 2018 adalah tahap Alih Status, artinya pada periode ini STAIN diharapkan sudah menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN).

Indikator keberhasilan pada Tahap II ini dapat dilihat dengan hal-hal sebagai berikut:

- a) Seluruh dosen telah lulus program Magister
- b) Dosen yang bergelar Doktor minimal 20% dari jumlah dosen yang ada
- c) Jumlah profesor sekurang-kurangnya 10% dari jumlah dosen yang ada
- d) Bertambahnya dosen yang mengikuti kegiatan akademik dan ilmiah di luar negeri. Baik berupa seminar, workshop, short course maupun studi di luar negeri.
- e) Masuknya mahasiswa asing ke STAIN Salatiga

- f) Jumlah program studi minimal 12 buah, dan di antaranya dipersiapkan untuk menjadi fakultas tersendiri, sehingga ketika menjadi IAIN program studi tersebut dapat menjadi jurusan pada Fakultas yang baru
- g) Dibukanya program unggulan STAIN Salatiga, yaitu Program Khusus Kelas Internasional (Program KKI).
- h) Dibukanya program pasca sarjana dan terakreditasi minimal B.
- i) Seluruh program studi terakreditasi minimal B, dan program studi yang baru saja dibuka dan mendapat izin harus sudah dilakukan assesmen lapangan oleh Assesor BAN-PT
- j) Jumlah mahasiswa sekurang-kurangnya 4000 yang tersebar di seluruh program studi
- k) Memiliki jurnal terakreditasi B minimal dua buah
- l) Memiliki tambahan tanah untuk pengembangan STAIN menjadi IAIN sekurang-kurangnya 10 Ha.
- m) Perubahan status STAIN Salatiga menjadi IAIN Salatiga

3) Tahap III

Tahap III sebagaimana tahap II juga terdiri dari dua periode. Yaitu tahap Pemantapan dan Penguatan Status

(*Status Establishment*), maksudnya memantapkan status IAIN. Pemantapan status IAIN dimulai pada periode keempat sedangkan penguatan status dimulai pada periode kelima. Setelah target penguatan status IAIN sudah tercapai alih konsentrasi sumber daya yang ada diarahkan pada alih status IAIN menjadi Universitas Islam Negeri (UIN).

Periode keempat atau pemantapan status IAIN dikatakan tercapai manakala tercapai indikator-indikator berikut ini.

- a) Seluruh dosen telah bergelar Magister
- b) Dosen yang bergelar doktor lebih dari 20% dari jumlah dosen yang ada
- c) Dosen yang bergelar Guru Besar atau professor lebih dari 10% dari jumlah dosen yang ada
- d) Terbangunnya kampus III di tanah yang sudah dipersiapkan pada periode-periode sebelumnya
- e) Terpenuhinya jumlah pegawai sesuai dengan kebutuhan Institut
- f) Jumlah mahasiswa lebih dari 6000 orang
- g) 75% jurnal telah terakreditasi minimal B dan telah menggunakan system Open Journal System (OJS)

- h) Penambahan dosen dengan latar belakang keilmuan umum dan eksakta sebesar 40% dari total dosen yang ada
- i) Seluruh jurusan/program studi telah terakreditasi dengan nilai minimal B oleh BAN-PT

Pada periode keempat tersebut indikator-indikator di atas harus sudah terpenuhi oleh pemegang tampuk kepemimpinan pada periode tersebut. Setelah itu masuk pada periode kelima, dengan indikator ketercapaiannya sebagai berikut:

- a) Telah dibuka fakultas/jurusan/prodi-prodi berbasis keilmuan umum non agama, sebanyak 40% dari jumlah fakultas/jurusan/prodi yang ada
- b) Jurusan atau program studi berbasis keilmuan umum tersebut adalah, Sastra, Hukum, Psikologi, Kebidanan, Farmasi, Sains dan Teknologi
- c) Tercukupinya infrastruktur untuk kegiatan akademik kemahasiswaan. Seperti gedung kuliah, kantor dan student center.
- d) Seluruh program jurusan/program studi terakreditasi oleh lembaga akreditasi tingkat regional

Periode keenam merupakan tonggak perubahan terakhir dari STAIN menjadi IAIN. Diharapkan pada tahap ketiga periode keenam IAIN yang telah berlangsung selama kurang lebih 11 tahun akan bermetamorfosis menjadi UIN. Indikator periode keenam ini adalah sebagai berikut:

- a) Perubahan status dari IAIN menjadi UIN, pada awal periode keenam diajukan proposal perubahan IAIN menjadi Universitas Islam Negeri (UIN).
- b) Jumlah fakultas/jurusan/prodi sebesar 40% dari jumlah fakultas, jurusan dan prodi yang ada
- c) Jumlah dosen untuk keilmuan umum sebesar 40% dari jumlah dosen yang ada
- d) Tercukupinya infrastruktur untuk kegiatan akademik dan kemahasiswaan
- e) Terjalinnnya hubungan kerjasama dengan perguruan tinggi dalam maupun luar negeri yang memiliki reputasi tingkat dunia.

b. Sasaran dan Strategi Pencapaian Jangka Pendek:

1) Sasaran

- a) Menghasilkan lulusan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan tuntutan pengguna dan/atau profesi yang hendak dimasuki.
- b) Menghasilkan karya-karya ilmiah, baik berupa hasil penelitian maupun kajian teoretik dalam pengembangan ilmu-ilmu keislaman.
- c) Mengembangkan dan menghasilkan program-program pengabdian yang bermanfaat, mencerahkan, dan memberdayakan masyarakat sebagai bentuk pengamalan ilmu oleh civitas akademika.

2) Strategi Pencapaian Sasaran:

- a) Untuk mencapai sasaran pertama, yaitu menghasilkan lulusan yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi, ditempuh strategi sebagai berikut:
 - (1) Mengadakan wawancara/penelitian terhadap berbagai institusi pengguna lulusan mengenai kompetensi lulusan yang diharapkan.

- (2) Mengadakan pertemuan/silaturahmi dengan *stakeholder* mengenai kualifikasi dan kompetensi lulusan yang diharapkan.
- (3) Meminta *feedback* dari lembaga tempat praktik/magang mengenai tingkat kompetensi yang telah dikuasai mahasiswa.
- (4) Meminta masukan dari para alumni pada saat legalisir ijazah
- (5) Merumuskan tuntutan pengguna dan standar profesi dalam standar kompetensi lulusan.
- (6) Merumuskan sistem penjaminan mutu akademik guna menjamin proses pembelajaran yang memenuhi standar kompetensi lulusan yang telah dirumuskan.
- (7) Melaksanakan sistem penjaminan mutu akademik dengan menyusun pedoman-pedoman atau peraturan sejumlah 37 dokumen, yaitu:
 - (a) Pedoman Sistem Penjaminan Mutu STAIN Salatiga
 - (b) Pedoman Penjaminan Mutu Akademik pada Program Studi
 - (c) Pedoman Sistem Perkuliahan

- (d) Sistem Ujian Mata Kuliah Pedoman Evaluasi Perkuliahan
- (e) Sistem Ujian Mata Kuliah Pedoman Pembuatan Soal Ujian
- (f) Panduan uji kompetensi dasar Al-Qur'an, hadits, dan do'a harian (Baca, Tulis, dan tahfidz)
- (g) Pedoman Ujian Komprehensif dan (munaqosyah) Skripsi
- (h) Pedoman Praktis Perawatan Jenazah
- (i) Pedoman Penulisan Skripsi Dan Tugas Akhir
- (j) Pedoman Penulisan Tesis Dan Artikel Publikasi Ilmiah
- (k) Pedoman Review Kurikulum
- (l) Pedoman Bimbingan Akademik
- (m) Pedoman Penyusunan Proposal Penelitian
- (n) Pedoman Penggunaan Laboratorium
- (o) Pedoman Penciptaan Suasana Akademik Dan Kode Etik
- (p) Pedoman Penulisan Modul
- (q) Pedoman Pelayanan Akademik

- (r) Pedoman Pelayanan Perpustakaan
- (s) Pedoman Magang
- (t) Pedoman Penyusunan Silabus Dan Satuan Acara Perkuliahan
- (u) Peraturan Kode Etik Dan Peraturan Disiplin Dosen Dan Pegawai Serta Tata Tertib Mahasiswa
- (v) Pedoman Kerjasama
- (w) Pedoman Praktik Ibadah
- (x) Pedoman Penyelenggran Pendidikan Program PAI Ekstensi
- (y) Pedoman Praktikum Pengabdian Pada Masyarakat
- (z) Petunjuk Teknis Studi Banding
- (å) Pedoman Praktikum Peradilan
- (ä) Pedoman Praktikum Pengembangan Profesi Kependidikan
- (ö) Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan
- (aa) Manajemen Penjaminan Mutu
- (bb) Standar Mutu Pengabdian Pada Masyarakat
- (cc) Pedoman Audit Internal Mutu Akademik

(dd) Standar Operating Procedures

(ee) Standar Mutu Penelitian

(ff) Sasaran Dan Rencana Mutu

(gg) Pedoman Kode Etik Dan Tata Tertib Mahasiswa
Dan Satuan Kredit Kegiatan Mahasiswa

(hh) Pedoman Penyelenggaraan Ma'had Mahasiswa

3) Strategi pencapaian sasaran kedua, menghasilkan karya-karya ilmiah, baik berupa hasil penelitian maupun kajian teoretik dalam pengembangan ilmu-ilmu keislaman, ditempuh dengan:

a) Mengembangkan forum-forum ilmiah, seperti forum diskusi bulanan bagi dosen.

b) Mengembangkan pusat-pusat studi antara lain;

a) Pusat Studi Gender dan Keluarga

b) Pusat Studi Pengembangan Pendidikan Islam

c) Memfasilitasi kegiatan penelitian kepada dosen maupun mahasiswa.

d) Menyelenggarakan kegiatan ilmiah seperti seminar, baik dengan lembaga di dalam maupun luar negeri.

e) Menerbitkan dan mempublikasikan jurnal-jurnal ilmiah dan buletin antara lain:

- (1) Jurnal Inferensi (terakreditasi B)
- (2) Jurnal Ijtihad (terakreditasi B)
- (3) Jurnal Register
- (4) Jurnal Lisania
- (5) Jurnal Muqtasid
- (6) Jurnal Attarbiyah
- (7) Jurnal Mudarisa
- (8) Jurnal IJIMS (terakreditasi A)
- (9) Buletin Lokal
- (10) Buletin Simponi

f) Menerbitkan buku-buku karya dosen melalui STAIN Press

4) Adapun strategi pencapaian sasaran ketiga, mengembangkan dan menghasilkan program-program pengabdian yang bermanfaat, mencerahkan, dan memberdayakan masyarakat sebagai bentuk pengamalan ilmu oleh civitas akademika, yakni dengan:

- a) Mendirikan poliklinik STAIN Salatiga untuk memberi pelayanan kesehatan kepada civitas akademika dan masyarakat umum
- b) Mendirikan Baitul Mal wa Attamwil (BMT) Rukyat yang melayani simpan pinjam kepada civitas akademika dan masyarakat umum
- c) Mendirikan Biro Konsultasi Tazkia yang melayani bimbingan psikologi kepada kepada civitas akademika dan masyarakat umum
- d) Mendirikan Lembaga Konsultasi dan Bantuan Hukum Islam (LKBHI) yang melayani konsultasi dan pendampingan masalah hukum kepada masyarakat seperti; pembagian hak waris, konsultasi perceraian, pembagian harta gono gini dan lain sebagainya
- e) Membantu masyarakat yang kena bencana seperti membuka konsultasi kepada pedagang pasar Ambarawa yang terbakar, bencana merapi, dan sebagainya, pendampingan bencana Merapi.
- f) Melaksanakan program Kuliah Kerja Nyata (KKN) reguler.
- g) Mengembangkan program KKN tematik berbasis masjidbekerjasama dengan damandiri.

- h) Mengembangkan program pemberdayaan pesantren, madrasah, dan masjid.
- i) Menyelenggarakan workshop kepada masyarakat dan lembaga lain, antara lain workshop kepada guru, workshop kepada Ta'mir masjid, workshop/ lokakarya imsyakiyah dan lain-lain.
- j) Menjalin kerjasama dengan berbagai perguruan tinggi dalam dan luar negeri.
- k) Menjalin kerjasama dengan LSM (Fahmina Institut, Percik) dalam rangka pendidikan kesetaraan gender dan keamanan masyarakat.
- l) Menjalin kerjasama dengan Kantor Kementerian Agama RI serta pemerintah Kabupaten/Kota untuk peningkatan kualifikasi guru dan pegawai.
- m)Menjalin kerjasama dengan KPK RI dalam rangka pendidikan anti korupsi.
- n) Menjalin kerjasama dengan TVRI Jawa Tengah dalam acara "Satu Kamera Sejuta Inspirasi" dan "RELAX" (Dokumen: File Tayangan TVRI).

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, peneliti akan membahas mengenai analisis perencanaan strategis dari 4 (empat) Perguruan Tinggi Agama Islam. Berikut adalah pembahasan hasil analisis yang didapat peneliti dari beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam yang meliputi perencanaan strategis mutu sumber daya manusia, struktur dokumen renstra, dan perbandingan perencanaan strategis. Selain itu, peneliti akan membahas tentang bentuk framewrok model perencanaan strategis yang ideal bagi Perguruan Tinggi Agama Islam.

Selanjutnya peneliti menambahkan kesimpulan sebagai pendapat dari sudut pandang peneliti sendiri.

A. Perencanaan Strategis Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam

Pada perencanaan strategis berkaitan erat dengan renstra. Setiap Perguruan Tinggi menyusun perencanaan yang jelas, terstruktur, efektif, dan efisien. Rencana ini terwujud dari pikiran strategis yang mengidentifikasi tujuan potensial di masa depan. Proses formulasi dan implementasi rencana strategis ini berhubungan dengan kegiatan vital, pervasif, dan berkesinambungan.

Perencanaan strategis yang tertuang dalam renstra beberapa perguruan tinggi meliputi beberapa kajian. Dalam penelitian ini akan

dibahas langkah perencanaan strategis beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam , struktur dokumen renstra beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam, dan analisis SWOT dan program beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam.

1. Langkah Perencanaan Strategis Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam

Dengan melakukan perencanaan strategis, pengembangan Perguruan Tinggi Agama Islam dalam membangun banchmark akan mudah dicapai. Perencanaan strategis dalam pengembangan Perguruan Tinggi Agama Islam merupakan pedoman kerja bagi lembaga perguruan tinggi.

Konsep perencanaan strategis dibuat dalam kurun waktu lima tahun. Perencanaan strategis dapat dipandang sebagai intrumen yang menjembatani kesenjangan antara rencana tahunan dan rencana jangka panjang. Proses ini berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 sampai 5 tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin akan timbul. Perencanaan strategis ini akan menjadi langkah awal menuju pengembangan lembaga pendidikan tinggi yang lebih baik dan terukur. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa perencanaan strategis mampu merespon secara efektif terhadap lingkungan yang telah berubah secara dramatis.

Berdasarkan pemahaman perencanaan strategis sebagai proses yang berbasis pendekatan ilmiah, maka selanjutnya perencanaan strategis terdiri atas berbagai jumlah langkah penting. Pada analisis berikut terkait dengan perencanaan strategis beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam yang tertuang dalam renstra, akan digunakan pendekatan sepuluh tahap yang dikembangkan oleh John M Bryson meliputi:

- a. Memrakasai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis

Perencanaan strategis yang tertuang dalam renstra disusun dan disepakati bersama. Hal ini sesuai kenyataan bahwa perguruan tinggi agama Islam harus melakukan perubahan berkesinambungan terhadap program pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan sesuai dengan visi dan misi yang telah disepakati bersama.

Pada langkah ini mandat tentang penyusunan renstra yang tercantum dalam lima renstra memiliki beberapa perbedaan utama. Dimana semua perbedaan tersebut mengacu pada undang-undang penyelenggaraan dan pengelolaan perguruan tinggi. Mandat utama pada renstra UIN Syarif Hidayatullah dan IAIN Salatiga mendapat mandat atas keputusan rektor tentang penyusunan renstra. Pada mandat tersebut tercantum undang-undang tentang perguruan tinggi

dan peraturan menteri agama RI tentang pengelolaan organisasi dan tata kerja perguruan tinggi. Sementara pada resntra lain tidak mencantumkan mandat pada dokumen resntra. Pada renstra UIN Sunan Kalijaga dan UIN Walisongo mencantumkan berbagai landasan hukum terkait penyusunan renstra. Mencantumkan mandat penyusunan resntra ini penting sebagai landasan hukum yang kuat pada kemudian hari.

Langkah penting pada tahap ini selain menentukan mandat, adalah menentukan pihak terkait yang akan melakukan penyusunan resntra. Pihak-pihak terkait perlu melakukan negoisasi guna mendapatkan kesepakatan dengan orang-orang terpenting sebagai pembuat keputusan atau pembentuk opini internal dan eksternal tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan strategis terpenting. Pada mulanya perlu dibentuk kelompok pemerksa yang salah satu tugasnya menetapkan secara tepat siapa saja yang akan dilibatkan dalam penyusunan perencanaan strategis.

Pada renstra kelima Perguruan Tinggi Agama Islam yang ada, hanya UIN Raden Intan Lampung yang mencantumkan tim penyusunan resntra pada dokumen resntra.

b. Mengidentifikasi dan memperjelas mandat

Dalam langkah mengidentifikasi mandat perguruan tinggi untuk memperjelas arti mandat yang diberikan otoritas eksternal baik formal maupun informal. Secara formal dan informal, mandat organisasi memuat hal-hal yang “HARUS” dilaksanakan meliputi; persyaratan-persyaratan, batasan-batasan, harapan, tekanan yang dihadapi.

Penetapan sasaran perguruan tinggi bertujuan untuk dijadikan panduan dalam menyusun program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu tertentu guna merealisasikan alternatif pemecahan tantangan yang telah dirumuskan. Sasaran program kerja perguruan tinggi dalam hal ini adalah seluruh civitas akademika perguruan tinggi, kurikulum, sarana prasarana dan alumni.

Sementara penyusunan harapan-harapan adalah untuk memberi arah demi menjadikan perguruan tinggi seperti apa dalam lima tahun mendatang. Harapan yang dibuat ini berdasarkan pertimbangan yang cukup matang mengenai bagian-bagian yang dianggap penting dan menjadi prioritas perhatian pemangku kepentingan. Harapan ini tidak hanya sebagai harapan perguruan tinggi sebagai penyedia layanan, tetapi juga pengguna layanan yang mengacu pada visi dan Misi serta tujuan perguruan tinggi dan bersifat realistis, sesuai

dengan kondisi dan kemampuan perguruan tinggi untuk menjangkau harapan tersebut, dengan maksud untuk melakukan peningkatan/perbaikan perguruan tinggi. Pada tahap ini semua Perguruan Tinggi Agama Islam melakukan dengan mengidentifikasi mandat dan memperjelasnya. Penjelasan mandat tertera pada bagian pertama yaitu pendahuluan. Dijelaskan bagaimana Perguruan Tinggi Agama Islam menyusun renstra berdasarkan evaluasi renstra sebelumnya.

Ada beberapa pendekatan dalam memperjelas mandat yang digunakan oleh beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam. Pendekatan tidak langsung dimulai dengan serangkaian brainstorming untuk mengidentifikasi berbagai pilihan tindakan yang harus ditempuh untuk memenuhi tuntutan mandat dan misi Perguruan Tinggi Agama Islam dalam upaya membangun kekuatan, memanfaatkan kesempatan, mengatasi kelemahan, dan mengubah tantangan menjadi peluang.

Sementara pendekatan sasaran berangkat dari dirumuskannya indikator-indikator kondisi Perguruan Tinggi Agama Islam yang ahrus dicapai. Hal ini yang dilakukan oleh beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam dimana menyusun indikator terhadap kondisi subyektif.

Pendekatan visi berangkat dari gambaran visi, tingkat keberhasilan yang akan dicapai agar ditetapkan isu strategis yang harus dipecahkan. Dalam pendekatan ini beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam menjelaskan visi dan misi tetapi tidak menjelaskan secara detail tentang tingkat keberhasilan yang diharapkan.

c. Memperjelas Visi, Misi Dan Nilai-Nilai Perguruan Tinggi

Statemen misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Statemen misi membuat visi memperjelas alasan sebuah institusi bereda dari institusi-institusi yang lain.

Misi Perguruan Tinggi Agama Islam, yang berkaitan erat dengan mandat yang harus dilaksanakan, merupakan deskripsi tentang apa-apa yang harus dilakukan dalam rangka mengemban mandat Perguruan Tinggi Agama Islam.

Saat ini statemen misi sangat penting dalam dunia pendidikan. Yang masih kurang lazim adalah bahwa misi harus diterjemahkan ke dalam langkah-langkah penting yang dibutuhkan dalam memanfaatkan peluang yang ada dalam Perguruan Tinggi Agama Islam bersangkutan. Misi UIN Syarif Hidayatullah, UIN Walisongo, UIN Sunan Kalijaga, IAIN

Salatiga, dan UIN Raden Intan Lampung ini diterjemahkan ke dalam langkah-langkah penting yang dibutuhkan untuk menjabarkan visi. Misi ini juga mencantumkan keciir khasnya yaitu dengan menjadi Perguruan Tinggi Agama Islam.

Sementara nilai-nilai dari sebuah Perguruan Tinggi Agama Islam merupakan prinsip-prinsip yang menjadi dasar operasi dan pencarian Perguruan Tinggi Agama Islam tersebut dalam mencapai visi dan misinya. Nilai-nilai tersebut mengekspresikan kepercayaan dan cita-cita Perguruan Tinggi Agama Islam. Ia harus singkat dan padat. Statemen-statemen nilai harus mudah diingat dan harus bisa dikomunikasikan ke seluruh penjurur Perguruan Tinggi Agama Islam. Nilai-nilai tersebut mengemudikan Perguruan Tinggi Agama Islam dan memberikan arah. Ia juga menyediakan tujuan yang konsisten. Nilai-nilai yang ada dalam sebuah institusi harus disesuaikan dengan lingkungan dimana institusi tersebut beroperasi. Nilai-nilai tersebut harus menancapkan hubungan kuat baik dengan pelanggan maupun dengan para staf.

Dalam hal ini, langkah yang diterapkan oleh UIN Syarif Hidayatullah, UIN Walisongo, UIN Sunan Kalijaga, IAIN Salatiga, dan UIN Raden Intan Lampung dalam menentukan Misi diikuti juga dengan langkah menetapkan Visi. Sementara dalam teori yang dikemukakan oleh John M Bryson

menetapkan visi berada diurutan ke delapan, tetapi dalam penerapan yang dilakukan oleh UIN Syarif Hidayatullah, UIN Walisongo, UIN Sunan Kalijaga, IAIN Salatiga, dan UIN Raden Intan Lampung, visi ditentukan terlebih dahulu. Setelah itu menentukan misi dan menjadi langkah awal yang penting.

Setelah visi, misi dan nilai-nilai telah ditetapkan, kegiatannya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Sebuah tujuan harus diekspresikan dalam metode yang terukur sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan menggunakan metode tersebut. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.

Visi dan misi merupakan representasi dari impian institusi tentang harapan dan cita-cita yang sangat mungkin untuk diraih dan sesuai dengan keinginan pemangku kepentingan maupun sumber daya internal yang dimiliki.

Untuk mencapai visi, misi dan tujuan, maka dibuatlah strategi pencapaian sasaran yang disusun dengan tahapan waktu yang jelas dan sangat realistic. Tonggak-tonggak capaian tujuan tersebut disusun dalam setiap periode kepemimpinan. Dan untuk memastikan hal tersebut dibuatlah mekanisme control ketercapaian dan tindakan perbaikan untuk menjamin pelaksanaan tahap-tahap pencapaian sasaran yang didukung

dengan dokumen yang lengkap. Tahap yang paling penting dalam penyemaian visi, misi, tujuan dan sasaran ini adalah sosialisasi.

Visi dan misi Perguruan Tinggi ini dijadikan pedoman, panduan, dan rambu-rambu bagi semua pemangku kepentingan internal serta dijadikan acuan pelaksanaan Renstra pada semua unit kerja.

Misi disusun untuk mencapai visi dengan cara memperhatikan kondisi umum komunitas, tata ruang, pemangku kepentingan yang terlibat dalam konflik, sejarah, nilai-nilai dan arah pembangunan daerah.

Tujuan (goals) adalah suatu perubahan perilaku atau hasil yang dicapai pada jangka waktu periode perencanaan. Misalnya dalam rencana pembangunan ditetapkan tujuan untuk 1 (satu) hingga 5 (lima) tahun. Pada umumnya penetapan tujuan didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak selalu harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, tetapi harus menunjukkan suatu kondisi atau keadaan spesifik yang hendak dicapai. Tujuan lebih bersifat operasional serta dapat ditentukan indikator dan alat ukurnya. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program, dan kegiatan dalam

mewujudkan misi. Tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator kinerja.

Sasaran (objectives) adalah penjabaran dari tujuan secara terukur, yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan secara nyata oleh masyarakat dalam jangka waktu tertentu (tahunan, semester, triwulan, bulanan). Sasaran harus menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan atau kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sasaran memberikan fokus dalam penyusunan kegiatan secara spesifik, rinci, terukur dan realistis untuk dicapai.

d. Menilai Lingkungan Eksternal Dan Internal

Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun ia tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi Perguruan Tinggi Agama Islam. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen: analisa internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri dan analisa lingkungan.

Langkah ini sudah dilakukan oleh UIN Syarif Hidayatullah, UIN Walisongo, UIN Sunan Kalijaga, IAIN Salatiga, dan UIN Raden Intan Lampung yaitu dengan melakukan analisis internal dan analisis lingkungan, yaitu:

Analisis internal dilakukan terhadap sumber daya manusia, pendidikan dan pengajaran, riset dan publikasi, akademik, kemahasiswaan, sistem manajemen, sarana dan prasarana, dan keuangan.

Pada tahap analisis SWOT terdapat beberapa langkah yang harus dipenuhi yaitu:

Langkah 1: identifikasi kelebihan dan kelemahan yang paling mempengaruhi layanan pendidikan di Perguruan Tinggi Agama Islam berdasarkan semua standar.

Berdasarkan renstra yang didokumentasikan oleh peneliti, maka dapat dilihat beberapa perbedaan penempatan analisis eksternal dan internal tersebut. Pada renstra UIN Syarif Hidayatullah, analisis yang digunakan adalah analisis SWOT. Hal ini tercantum pada BAB II bagian B tentang analisis SWOT.

Analisis SWOT dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan kelembagaan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam 5 tahun ke depan. Analisis ini mengedepankan tahapan menuju universitas riset sesuai dengan visi dan misi UIN Syarif Hidayatullah. Program yang akan dibuat oleh UIN Syarif Hidayatullah akan terlaksana dengan baik ketika pemahaman holistik terhadap permasalahan keorganisasian menjadi sangat

penting. Analisis ini berbentuk matrik yang digambarkan secara ringkas. Analisis TOWS ini menekankan pada perubahan era yang cepat dan peningkatan SDM dalam bidang riset.

Analisis yang dilakukan UIN Syarif Hidayatullah dilakukan juga oleh IAIN Salatiga dimana IAIN Salatiga mencantumkan analisis SWOT pada bab II. Berbeda dengan UIN Syarif Hidayatullah, IAIN Salatiga menekankan pada kerja sama dengan berbagai pihak dan perkembangan modernisasi pembelajaran.

Pada renstra UIN Raden Intan Lampung, analisis SWOT dicantumkan pada BAB I poin C. Dimana analisis ini tidak dicantumkan dalam bentuk analisis dan digambarkan dengan matrik. Pada poin C dijelaskan mengenai potensi dan permasalahan UIN Raden Intan Lampung dimana terbagi menjadi 4 bagian; seperti kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan.

Analisis SWOT yang dilakukan UIN Raden Intan Lampung tidak jauh berbeda dengan analisis TOWS yang dilakukan oleh UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Dimana fokus yang ingin dibangun adalah peningkatan riset dan pengembangan mutu akademik dan nonakademik.

Pada UIN Walisongo memiliki fokus sama dengan UIN Syarif Hidayatullah dalam mengembangkan universitas riset. Pada analisis SWOT yang dilakukan yang dicantumkan pada poin G ditampilkan dalam bentuk matriks sehingga lebih memudahkan pemahaman.

Beberapa analisis dilakukan terhadap lingkungan dan manajemennya. Yang dianalisis dalam renstra ini adalah organisasi dan manajemen, sumber daya manusia, proses pendidikan dan pengajaran, akademik, sarana dan prasarana, lingkungan dan keuangan.

Langkah 2: identifikasi peluang dan ancaman yang mempengaruhi Perguruan Tinggi Agama Islam dari lingkungan eksternal.

Berdasarkan renstra yang didokumentasikan oleh peneliti, terdapat identifikasi terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi Perguruan Tinggi Agama Islam.

Langkah 3: masukan butir-butir hasil identifikasi (langkah 1 dan langkah 2) ke dalam pola analisis SWOT. Langkah ini dapat dilakukan secara keseluruhan, atau jika terlalu banyak, dapat dibagi menjadi analisis SWOT untuk komponen masukan, proses, dan keluaran. Hal-hal yang termasuk masukan adalah mahasiswa, dosen dan tenaga administrasi,

sistem manajemen, sarana dan prasarana, serta pembiayaan. Hal-hal yang termasuk proses adalah pengelolaan program, proses pembelajaran, lingkungan belajar, dan sistem penjaminan mutu. Sedangkan yang termasuk keluaran adalah lulusan/alumni.

Langkah 4: rumusan strategi-strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan lebih lanjut. Strategi yang perlu dirumuskan untuk memperoleh peluang adalah dengan menggunakan kekuatan (strategi S-O), strategi untuk mengatasi ancaman dengan menggunakan kekuatan (strategi S-T) strategi untuk mengatasi ancaman dengan memperbaiki kelemahan (strategi W-O).

Pada langkah ini, dalam renstra sudah dicantumkan hanya yang melakukan analisis SWOT dalam bentuk matrik, yaitu UIN Syarif Hidayatullah dan UIN Walisongo. Perguruan Tinggi Agama Islam membuat strategi yang dirumuskan untuk memperoleh peluang dengan menggunakan kekuatan, mengatasi ancaman dengan menggunakan kekuatan, dan mengatasi ancaman dengan memperbaiki kelemahan.

Langkah 5: tentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman, dan susun suatu rencana tindakan untuk melaksanakan program penanganan.

Pada langkah ke lima ini penentuan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman belum dilakukan. Hal ini terlihat dari susunan yang terdapat di renstra yang tidak mementingkan urutan prioritas. Terlebih beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam tidak melakukan analisis terhadap kelemahan dan ancaman dengan kaitannya terhadap kebijakan untuk mengatasinya. Sehingga analisis tidak dilakukan terhadap fakta secara mendalam. Seharusnya analisis ini bukan hanya berbentuk asumsi-asumsi, melainkan data yang valid dan andal.

e. Mengidentifikasi Isu Strategis Yang Dihadapi Organisasi

Identifikasi isu strategis adalah jantung dalam proses perencanaan strategis, yang sekaligus merupakan pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandat, misi, nilai Perguruan Tinggi Agama Islam, tingkat dan perpaduan produk atau jasa, klien atau pemakai biaya keuangan, Perguruan Tinggi Agama Islam, atau manajemen. Tujuan dari identifikasi isu strategis adalah untuk mengidentifikasi pilihan kebijakan pokok yang akan dilakukan Perguruan Tinggi Agama Islam.

Isu strategi pada Perguruan Tinggi Agama Islam terkait peningkatan mutu dosen adalah tuntutan peningkatan kualifikasi pendidikan, sebagian dosen masih S-2 sehingga perlu peningkatan mutu dosen sehingga berkualifikasi S3, tuntutan akan perkembangan teknologi yang semakin cepat, dan

perkembangan riset yang kian berkembang, dan tuntutan terhadap kualitas.

Setelah melihat isu strategis yang terdapat di dalam renstra beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam, maka dapat dilihat bahwa penentuan isu strategis ini sudah tepat. Jika dilihat pada tuntutan kebutuhan yang sangat urgen yaitu penguasaan teknologi dalam bidang riset dan peningkatan kualifikasi dosen, maka sudah seharusnya isu strategis yang paling utama adalah penguasaan teknologi terutama dalam bidang riset.

Padahal mengidentifikasi isu-isu strategis dalam suatu Perguruan Tinggi Agama Islam merupakan pertanyaan mendasar kebijakan atau tantangan yang mempengaruhi kebijakan. Hal ini penting karena langkah ini merupakan langkah yang sangat penting guna mengetahui persoalan kritis yang sesungguhnya dihadapi Perguruan Tinggi Agama Islam. Dengan mempertimbangkan mandat, misi dan nilai, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal akan dapat kita identifikasi persoalan kritis organisasi.

Dengan identifikasi isu yang tepat, Perguruan Tinggi Agama Islam dapat memfokuskan perhatiannya kepada hal-hal yang benar-benar penting. Isu yang sudah difokuskan dapat membantu perubahan Perguruan Tinggi Agama Islam secara

tepat. Setelah itu barulah didapat bagaimana cara pemecahan yang tepat untuk menanggulangi isu tersebut. Akan tetapi hal ini tidak ditemukan pada renstara beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam. Dimana pada analisis SWOT hanya terbatas pada penjelasan tentang kondisi internal dan eksternal, bukan pada penjelasan interpretasi dari analisis tersebut sehingga menjadi kebijakan yang penting. Padahal isu strategis yang diinterpretasikan dengan tepat dapat membantu memperjelas proses perencanaan strategis yang dibutuhkan.

f. Merumuskan Strategi Untuk Mengelola Isu-Isu

Dalam beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam cara-cara pengembangan strategi menata kembali kesesuaian spesialisasi dosen, mewujudkan program peningkatan kualifikasi dosen, melakukan studi banding ke Perguruan Tinggi Agama Islam yang memiliki etos kerja yang baik, dan mewujudkan program peningkatan kemampuan berbahasa asing.

Rumusan strategi yang efektif serta implementasinya merupakan proses untuk menghubungkan keinginan, pilihan tindakan dan konsekuensi tindakan itu. Strategi yang efektif memiliki hubungan yang efektif dengan lingkungan Perguruan Tinggi Agama Islam, bahkan ketika tujuan mereka adalah mengubah konteks itu. Strategi juga bisa sangat demi bingkai tingkat dan waktu.

Tahap setelah dilakukannya penilaian terhadap isu-isu strategis adalah perumusan strategis untuk mengelola isu. Strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana Perguruan Tinggi Agama Islam itu, apa yang dilakukan, dan mengapa Perguruan Tinggi Agama Islam itu melakukannya. Perumusan strategi dapat dilakukan melalui analisis SWOT, dengan melihat perbandingan antara faktor internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal organisasi (peluang dan ancaman).

Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam menganalisis isu strategis yang ada sesuai dengan kondisi real Perguruan Tinggi Agama Islam dan harapan para stakeholder. Kemudian Perguruan Tinggi Agama Islam melakukan pengkajian terhadap isu dan merumuskan strategi yang diperlukan demi memecahkan isu tersebut.

Strategi yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria: pertama, secara teknis strategi harus dapat bekerja (dilaksanakan) untuk menghadapi isu strategis; kedua, secara politis dapat diterima oleh para stakeholder kunci; dan ketiga, strategi harus menjadi etika, moral dan hukum organisasi.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, strategi yang dilakukan Perguruan Tinggi Agama Islam secara keseluruhan

sudah tepat. Meskipun isu dan strategi ini dapat bekerja dan diterima oleh para stakeholder, tetapi secara tingkat prioritas masih belum diunggulkan.

g. Meriview Dan Menagadopsi Strategi Dan Rencana Strategi

Dapat dilihat bahwa Perguruan Tinggi Agama Islam berusaha mengimplementasikan rencana strategis yang telah disiapkan sebelumnya dan melakukan review atau evaluasi hal-hal yang perlu mengalami perbaikan. Rencana yang telah diperbaiki sebagai hasil proses review atau evaluasi kemudian diadopsi sebagai rencana yang dilakukan selanjutnya.

Pada langkah ini telah ditentukan strategi yang akan dilakukan organisasi dalam menghadapi permasalahan strategis. Dimana strategi tersebut harus memenuhi kriteria sebagai berikut: secara teknis dapat dilaksanakan, secara politis dapat diterima, dan strategi harus berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi.

Seperti telah dijelaskan pada poin sebelumnya bahwa strategi yang diperlukan dalam menghadapi isu strategis tersebut tidak diprioritaskan, tetapi strategi tersebut dapat diterima dan dilaksanakan. Hanya saja, perlu diadakan review lagi apakah kesesuaian ini dapat ditingkatkan menjadi skala prioritas mengingat isu yang dihadapi adalah penguasaan

terhadap teknologi terutama dalam bidang riset. Artinya perlu diadakan review strategi kembali oleh seluruh pihak yang terkait. Terlepas dari kelemahan yang telah dijelaskan oleh kepala Perguruan Tinggi Agama Islam yaitu terkendala waktu untuk menyusun jadwal program dan kegiatan.

h. Menciptakan Visi Organisasi Yang Efektif Untuk Masa Depan

Statemen visi mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujuan puncak Perguruan Tinggi Agama Islam. Hal ini sudah dipenuhi Perguruan Tinggi Agama Islam dalam menentukan visi mereka yang jelas.

Visi merupakan dorongan dan gambaran mental masyarakat dalam menentukan langkah terhadap masa depannya. Kalimat yang sering digunakan menjelaskan suatu pernyataan visi berifat membangkitkan semangat (*inspiring*), bercita-cita tinggi (*aspiring*) dan memotivasi (*motivating*). Dalam pernyataan visi terkandung berbagai nilai sebagai berikut:

- 1) Membangun komitmen dan kehidupan masyarakat dan pihak yang terlibat dalam penyelesaian konflik.
- 2) Menciptakan makna bagi kehidupan masyarakat yang lebih baik di masa yang akan datang.

- 3) Menciptakan standar keunggulan dan target pencapaian secara terukur.
- 4) Menjembatani keadaan sekarang dan keadaan masa depan.

Untuk visi keberhasilan untuk memiliki efek yang kuat pada keputusan Perguruan Tinggi Agama Islam dan tindakan itu harus disebarluaskan dan dibahas, dan itu harus disebut sering sebagai sarana untuk menentukan tanggapan yang sesuai dengan berbagai situations yang dihadapi Perguruan Tinggi Agama Islam. hanya whewn pernyataan visi digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan Perguruan Tinggi Agama Islam dan tindakan itu akan ada gunanya usaha kerajinan itu dalam proses perencanaan strategis adalah mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya Perguruan Tinggi Agama Islam itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya.

Berdasarkan hal ini lah Perguruan Tinggi Agama Islam melakukan sosialisasi visi secara berkala kepada seluruh warga Perguruan Tinggi Agama Islam. Tujuan sosialisasi ini agar visi dapat dipahami oleh seluruh warga Perguruan Tinggi Agama Islam dan menjadi jiwa dari seluruh warga Perguruan Tinggi Agama Islam.

i. Mengembangkan Proses Implementasi

Pada tahap implementasi, semua sudah dilaksanakan sesuai dengan 8 tahapan yang ada menurut John M Bryson. Yaitu:

- 1) Peranan implementasi dan tanggungjawab anggota organisasi
- 2) Sasaran khusus, hasil dan kejadian penting yang diharapkan
- 3) Langkah penanganan yang relevan
- 4) Penyusunan jadwal
- 5) Sumberdaya yang diperlukan dan darimana memperolehnya
- 6) Proses komunikasi
- 7) Proses review, monitoring dan prosedur koreksi pada pekerjaan yang berjalan
- 8) Prosedur pertanggung jawaban

Delapan langkah ini hampir keseluruhannya tertuang pada bab V. Pada bab V ini berisi program kerja Perguruan Tinggi Agama Islam yang memuat tentang sasaran, program, kegiatan, jadwal kegiatan dan penanggung jawab kegiatan. Saran di sini sudah disesuaikan dengan kesiapan Perguruan Tinggi Agama Islam dalam menghadapi tantangan utama selama 5 tahun ke depan. Sasaran ini kemudian menjadi acuan

dalam menyusun program yang memiliki karakteristik yang saling mendukung, tergantung dan saling berkaitan. Setelah itu diturunkan lagi menjadi kegiatan. Kegiatan adalah tindakan-tindakan yang akan dilakukan di dalam program. Kegiatan ini perlu dirumuskan dari setiap program dengan mengacu pada indikator keberhasilan yang telah ditetapkan sehingga program dapat dicapai.

Setelah sasaran, program, dan kegiatan disusun, maka dibuat jadwal pelaksanaan kegiatan. Jadwal adalah alokasi waktu suatu program dan kegiatan tertentu yang akan dilaksanakan. Tujuan penyusunan jadwal program dan kegiatan ini adalah untuk mempermudah pelaksana dalam menentukan urutan kegiatan dan mengatur penggunaan sumberdaya dan dana yang dimiliki Perguruan Tinggi Agama Islam. Dengan demikian alur kegiatan dan keuangan madrasah dapat dikontrol dengan lebih efektif. Kemudian setelah semua ditentukan, barulah menentukan penanggung jawab program dan kegiatan. Penanggung jawab program adalah perseorangan yang ditunjuk untuk mengkoordinir pelaksanaan program sesuai dengan bidangnya. Sehingga program dan kegiatan dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan terlaksana dengan baik. Hal ini sesuai dengan apa yang dijelaskan kepala Perguruan Tinggi

Agama Islam bahwa setiap program atau kegiatan sudah ditentukan penanggung jawabnya masing-masing.

Pada langkah inilah menjadi langkah tersulit dikarenakan menjadi langkah kunci pelaksanaan renstra yang telah disusun. Tak heran jika langkah tersulit dari suatu proses perencanaan strategis pendidikan adalah implementasi. Hal ini disebabkan antara lain karena (1) adanya masalah pembagian sumber daya yang belum terpecahkan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan pembagian kerja yang lebih banyak dilakukan secara random, bukan pada criteria tertentu. (2) kebijakan-kebijakan umum untuk implementasi rencana belum diformulasikan dengan sistematis. Hal ini terlihat dari isu strategis yang diformulasikan dengan kurang cermat. Penunjukkan skala prioritas terhadap isu strategis yang belum maksimal. (3) dukungan dari masyarakat akademisi, pengambil keputusan politik, dan praktisi pendidikan seringkali *esoteric* (diketahui/dipahami oleh orang-orang tertentu saja).

Dalam hal ini terlihat dari kurangnya sosialisasi terhadap visi, misi, tujuan, program, dan kegiatan yang tidak dilakukan secara menyeluruh. Sosialisasi dilakukan sebatas pada lingkungan Perguruan Tinggi Agama Islam. Meskipun sosialisasi telah dilakukan, ternyata tidak semua warga Perguruan Tinggi Agama Islam memahami tentang hal

tersebut. Di sinilah perlu diadakan kerja sama dan komunikasi yang baik agar terwujud tujuan yang ingin dicapai Perguruan Tinggi Agama Islam.

Hal ini dapat dilakukan dengan cara keberhasilan pelaksanaan strategi memerlukan upaya yang direncanakan dengan komitmen dari semua anggota Perguruan Tinggi Agama Islam, bukan hanya dari manajemen. Dan jika organisasi tidak memiliki komitmen penuh untuk merancang dan melaksanakan pernyataan misi strategisnya maka Perguruan Tinggi Agama Islam tersebut akan paling merugi. Para pemimpin senior dalam suatu Perguruan Tinggi Agama Islam harus menciptakan nilai kualitas yang jelas dan terlihat, serta harapan yang tinggi. Penguatan nilai-nilai dan harapan membutuhkan komitmen yang besar serta keterlibatan/ partisipasi seluruh pihak yang terlibat.

Rencana yang diimplementasikan memerlukan komitmen dan motivasi dari seluruh komponen Perguruan Tinggi Agama Islam. Komitmen ini hanya mungkin ada jika ada pada tingkat tinggi kepemilikan rencana. Dengan demikian jika semakin banyak yang terlibat dan berpartisipasi dalam perumusan strategi maka akan mudah untuk menanamkan komitmen pada setiap orang dalam implementasinya.

Rencana yang disusun Perguruan Tinggi Agama Islam yang tertuang dalam renstra Perguruan Tinggi Agama Islam terkait dengan peningkatan kompetensi dan kualifikasi dosen sudah cukup baik. Karena tercantum beberapa program peningkatan kompetensi dan kualifikasi dosen yang relevan. Akan tetapi perlu dikaji ulang tingkat prioritas program agar tidak terjadi kesenjangan antara kondisi real dan kondisi yang diharapkan terkait kualifikasi dosen di beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam.

j. Menilai Kembali Strategi Dan Proses Perencanaan Strategis

Pemantauan dan evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam perencanaan strategis. Pemantauan dan evaluasi bertujuan untuk mengetahui tingkat pencapaian dan kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai berdasarkan kebijakan yang dilaksanakan melalui program atau kegiatan yang telah ditetapkan.

Evaluasi perlu dilakukan untuk memperoleh umpan balik agar dapat dikenali atau diketahui secara dini penyimpangan pelaksanaan dari rencana sehingga dapat dirumuskan atau diupayakan langkah perbaikan yang diperlukan dengan sasaran dan waktu tertentu. Evaluasi dilakukan untuk melakukan penilaian dalam rangka pengambilan keputusan suatu program melalui penetapan indikator kerja. Pelaksanaan pemantauan

dan evaluasi dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut;

- 1) Kejelasan tujuan dan hasil yang diperoleh oleh masyarakat dalam kerangka kerja yang telah ditetapkan
- 2) Pelaksanaan dilakukan secara objektif dan partisipatif.

Pada point satu dan dua ini berdasarkan interview dengan kepala Perguruan Tinggi Agama Islam, evaluasi penting dalam semua lini, maka diadakan evaluasi berkala yaitu setiap awal dan akhir semester. Bahkan kadang dilakukan pada pertengahan semester. Jadwal ini disesuaikan dengan tingkat kepentingan. Jika ada hal-hal penting yang perlu segera dievaluasi, maka akan segera dilakukan evaluasi.

Pada saat melakukan evaluasi, dibahas indikator pencapaian yang ditetapkan dan sejauh mana indikator tersebut sudah tercapai.

- 3) Dilakukan oleh petugas khusus yang memahami konsep, teori dan proses serta berpengalaman dalam melaksanakan pemantauan dan evaluasi agar hasilnya sahih dan terandal.
- 4) Pelaksanaan dilakukan secara terbuka (transparan), sehingga pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan hasilnya dapat dilaporkan kepada pemangku kepentingan (stakeholders) melalui berbagai cara.

- 5) Melibatkan berbagai pihak yang dipandang perlu dan berkepentingan secara proaktif (partisipatif)

Evaluasi penting dalam semua lini, maka diadakan evaluasi berkala yaitu setiap awal dan akhir semester. Bahkan kadang dilakukan pada pertengahan semester. Jadwal ini disesuaikan dengan tingkat kepentingan. Jika ada hal-hal penting yang perlu segera dievaluasi, maka akan segera dilakukan evaluasi.

Rektor Perguruan Tinggi Agama Islam selalu melakukan monitoring terhadap program dan kegiatan yang dilaksanakan di Perguruan Tinggi Agama Islam.

Dalam hal ini lah kepala Perguruan Tinggi Agama Islam harus selalu mengevaluasi pelaksanaan rencana strategis. Pengendalian strategis merupakan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana strategis. Setelah diimplementasikan, hasil dari strategi perlu diukur dan dievaluasi, dengan perubahan yang dibuat seperti yang diperlukan untuk tetap pada jalur rencana. Sistem kontrol harus dikembangkan dan dilaksanakan untuk memfasilitasi pemantauan ini. Standar kinerja yang ditetapkan, performa yang sebenarnya diukur, dan tindakan yang tepat diambil untuk memastikan keberhasilan.

2. Struktur Dokumen Renstra beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam

Struktur dokumen dari perencanaan strategis beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam terdiri dari beberapa format bagian. Bagian-bagian ini yang membedakan renstra pada beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam. Struktur dokumen renstra beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel
Struktur Dokumen Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam

No	Perguruan Tinggi Agama Islam	Jumlah Bagian
1	UIN Syarif Hidayatullah	6 bagian
2	UIN Sunan Kalijaga	9 bagian
3	UIN Walisongo	11 bagian
4	UIN Raden Intan Lampung	7 bagian
5	IAIN Salatiga	5 bagian

Pada struktur dokumen renstra UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terdiri dari 5 bagian. Pada bagian pertama dijelaskan tentang sejarah UIN Syarif Hidayatullah dan rekognisi UIN Syarif Hidayatullah. Bagian kedua menjelaskan tentang analissi strategis terhadap kondisi objektif yang terdiri dari sumber daya manusia,

pendidikan dan pengajaran, riset dan publikasi, kemahasiswaan, dan sistem manajemen serta sarana prasarana. Tidak hanya itu, pada bagian terpenting ini, dicantumkan matriks analisis TOWS. Pada bagian ketiga tercantum kerangka pengembangan UIN Syarif Hidayatullah yang terdiri dari Rencana Induk Pengembangan Kampus (RIPKA) berisi destinasi top perguruan tinggi di Asia Tenggara, dan rencana strategis 2017-2021 terkait dengan berbagai kebijakan, serta strategic planning implementasi PTN-Badan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Bagian keempat membahas tentang strategi pembiayaan yang terdiri dari perspektif pembiayaan, distribusi penggunaan anggaran menurut kebijakan strategis, dan strategi pencapaian target pembiayaan. Pada bagian kelima adalah bagian penutup yang terdiri dari pengembangan dan pelaksanaan renstra dan monitoring serta evaluasi. Bagian keenam adalah lampiran. Ada 8 lampiran yang setiap lampiran mewakili satu misi dan satu tujuan yang diturunkan dalam sasaran strategis, program kerja, dan indikator pencapaian.

Pada renstra UIN Sunan Kalijaga struktur dokumen terdiri dari 9 bagian. Dimana bagian pertama adalah pendahuluan yang berisi latar belakang pemikiran dan landasan penyusunan renstra UIN Sunan Kalijaga. Bagian kedua berisi penjelasan tentang visi, misi, dan tujuan UIN Sunan Kalijaga yang mencantumkan

landasan historial dan legal. Pada bab ketiga berisi tentang arah kebijakan dan pengembangan UIN Sunan Kalijaga serta rencana induk pengembangan 2014-2028.

Pada bagian keempat, terdiri dari kondisi objektif dan analisis kesenjangan yang terdiri dari pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran, tata kelola organisasi dan manajemen, mahasiswa dan alumni, sumber daya manusia, pembelajaran dan suasana akademik, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, sarana dan prasarana, serta keuangan. Pada bagian ketila menerangkan tentang target kinerja dan kerangka pendanaan. Bagian keenam membahas tentang strategi pembiayaan yang terdiri dari fungsi pembiayaan pendidikan, rencana pembiayaan, dan sistem dan prosedur pembiayaan. Bagian ketujuh adalah sistem pemantauan dan evaluasi. Bagian kedelapan penutup dan diikuti bagian kesembilan yaitu lampiran.

Pada dokumen renstra UIN Walisongo tercantum bagian yang paling banyak yaitu 11 bagian, tetapi dokumen renstra ini justru memiliki struktur yang sederhana. Tidak terlalu banyak penjabaran pada bagian daftar isi. Poinnya dibuat jelas dengan hanya mencantumkan 11 bagian. Bagian pertama berisi tentang latar belakang pemikiran yang membahas tentang mandat UIN Walisongo. Bagian kedua berisi tentang landasan hukum. Bagian ketiga berisi tentang visi, misi, tujuan, dan sasaran. Bagian

keempat berisi penjelasan visi. Bagian kelima berisi rencana induk pengembangan. Bagian keenam berisi tentang kondisi objektif. Bagian ketujuh berisi tentang analisis SWOT. Bagian kedepalan berisi tentang arah kebijakan tahun 2019-2023. Bagian kesembilan berisi tentang sasaran strategis tahun 2019-2023. Bagian kesepuluh berisi tentang program dan strategi pencapaian. Serta pada bagian terakhir berisi tentang indikator kinerja utama.

Pada dokumen resntra UIN Raden Intan Lampung memiliki struktur yang mendetail dimana pada 7 bagiannya memiliki poin yang padat dan dijelaskan secara detail. Pada bagian pertama yaitu pendahuluan berisi tentang sejarah UIN Raden Intan Lampung mulai dari fase rintisan (1961-1973) hingga pada fase alih status dari IAIN menjadi universitas (2015-2017), landasan hukum, serta potensi dan permasalahannya atau analisis SWOT.

Pada bagian kedua tentang penjelasan visi, misi, tujuan dan sasaran UIN Raden Intan Lampung. Bagian ketiga menjelaskan tentang kondidi umum dan capaian UIN Raden Intan Lampung pada beberapa bidang seperti biadang pendidikan, pengajaran, dan kurikulum, bidang penelitian dan publikasi, bidang pengabdian kepada masyarakat, biadang sumber daya manusia, bidang kemahasiswaan dan lulusan, bidang administrasi keuangan, bidang sarana dan prasarana, bidang kelembagaan dan jaminan mutu, serta bidang kerjasama.

Pada bagian keempat adalah pembahasan tentang milestone dan strategi pencapaian yang membahas tentang tonggak-tonggak UIN Raden Intan Lampung dan strategi pencapaiannya. Bagian kelima berisi tentang rencana pengembangan UIN Raden Intan Lampung dari berbagai layanan seperti akademik, administrasi dan keuangan, kemahasiswaan dan prestasi minat bakat, perpustakaan, dan kerjasama serta pencitraan.

Pada bagian keenam, dokumen resntra UIN Raden Intan Lampung memiliki struktur yang panjang dan mendetail. Hal ini terlihat pada pembahasan target kinerja, program prioritas, dan kerangka pendanaan. Target kinerja dibuat sangat lengkap dengan mencantumkan 11 poin penting target kinerja yang akan ditingkatkan. Program prioritas mencantumkan 8 bidang dengan detail yang baik. Bagian ketujuh adalah penutup.

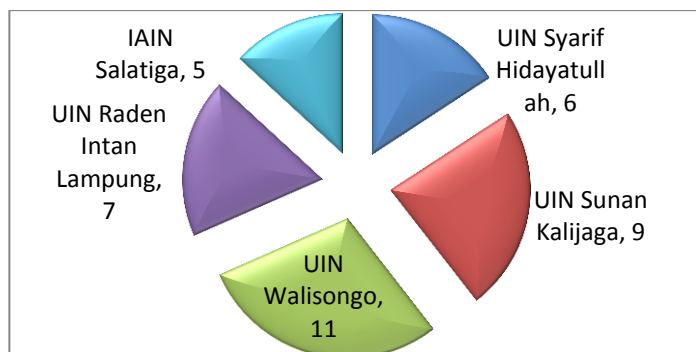
Sementara dokumen resntra IAIN Salatiga memiliki struktur dokumen yang paling sedikit, yaitu terdiri dari 5 bagian. Pada bagian pertama yaitu pendahuluan yang berisi tentang latar belakang, landasan hukum, sejarah dan posisi strategis IAIN Salatiga. Pada bagian kedua membahas tentang analisis kondisi dan asumsi-asumsi pada tahun 2015-2019 (analisis SWOT). Pada bagian ketiga mencantumkan visi, misi, tujuan dan fokus kinerja tahun 2015-2019. Bagian keenam berisi tentang sasaran, strategi,

kebijakan, indikator, dan kegiatan. Serta bagian terakhir yaitu penutup.

B. Perbandingan Perencanaan Strategis Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam

Berdasarkan tinjauan literatur serta hasil analisis terhadap beberapa perencanaan strategis beberapa perguruan Tinggi Agama Islam yang tertuang dalam renstra masing-masing Perguruan Tinggi Agama Islam, peneliti melakukan perbandingan diantara keempat Perguruan Tinggi Agama Islam yang sudah diteliti, menurut cakupan tahap yang dilewati dalam perencanaan strategis beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam. Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan beberapa struktur dokumen renstra seperti pada bagan berikut:

Diagram Perbandingan Struktur Bagan Dokumen Renstra
Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam



Pada diagram di atas terlihat jelas perbandingan struktur renstara beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam bahwa sturktur yang paling banyak memiliki bagian adalah renstra UIN Walisongo dengan 11 bagian. Kemudian UIN Sunan Kalijaga dengan 9 bagian. Selanjutnya UIN Syarif Hidayatullah dengan 8 bagian. UIN Raden intan dengan 7 bagian. Sementara IAIN Salatiga memiliki struktur bagian paling sedikit yaitu 5 bagian. Perbedaan bagian pada sturkutr renstra akan lebih jelas dilihat pada tabel berikut:

Tabel Perbandingan Struktur Dokumen Perencanaan Strategis
Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam

No	Aspek yang dibahas	Dokumen Perencanaan Strategis				
		1	2	3	4	5
1	Pendahuluan	√	√	√	√	√
2	Pernyataan Mandat Perguruan Tinggi Agama Islam	√	√	√	√	√
3	Tata Nilai Perguruan Tinggi Agama Islam	X	√	√	√	√
4	Visi Perguruan	√	√	√	√	√

	Tinggi Agama Islam					
5	Misi Perguruan Tinggi Agama Islam	√	√	√	√	√
6	Tujuan Perguruan Tinggi Agama Islam	√	√	√	√	√
7	Strategi Perguruan Tinggi Agama Islam	X	X	√	X	√
8	Analisis TOWS/SOWT	√	√	√	√	√
9	Arah Kebijakan Perguruan Tinggi Agama Islam	√	√	√	√	√
10	Sasaran/target Strategis	√	√	√	√	√
11	Program kegiatan	√	√	√	√	√
12	Strategi pencapaian	√	√	√	√	√
13	Pendanaan	√	√	X	X	√
14	Indikator kinerja	√	√	√	√	√

15	Penutup	√	√	X	√	√
----	---------	---	---	---	---	---

Keterangan:

1. UIN Syarif Hidayatullah
2. UIN Sunan Kalijaga
3. UIN Walisongo
4. UIN Raden Intan Lampung
5. IAIN Salatiga

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa banyaknya struktur bagian pada dokumen renstra tidak menjamin bahwa renstra tersebut lengkap dan memenuhi beberapa bagian terpenting. Renstra yang baik adalah yang komponen dalam dokumennya lengkap, analisisnya tepat sesuai dengan program dan arah kebijakan, serta yang dapat dipertanggung jawabkan. Hal ini guna untuk memudahkan orang membaca renstra tersebut.

Renstra dibuat sebagai panduan bagi seluruh civitas akademika di suatu Perguruan Tinggi Agama Islam. Dimana setiap pihak terkait harus mengetahui seperti apa mandat pihak penting dalam Perguruan Tinggi Agama Islam dalam mengambil suatu kebijakan. Sehingga renstra dihadapkan dapat menjadi acuan dalam mencapai visi Perguruan Tinggi Agama Islam tersebut. Perbedaan visi beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel .
Perbedaan Visi Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam

No	Perguruan Tinggi Agama Islam	Visi
1	UIN Syarif Hidayatullah	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai perguruan tinggi yang otonom dan unggul dalam riset integrasi keilmuan-keislaman.
2	UIN Sunan Kalijaga	Unggul dan terkemuka dalam pemaduan dan pengembangan keislaman dan keilmuan bagi peradaban.
3	UIN Walisongo	Universitas Islam riset terdepan berbasis pada kesatuan ilmu pengetahuan untuk kemanusiaan dan peradaban pada tahun 2038
4	UIN Raden Intan	Terwujudnya universitas islam negeri raden intan lampung sebagai rujukan internasional dalam pengembangan ilmu

		kesilaman integratif-multidisipliner berwawasan lingkungan tahun 2035.
5	IAIN Salatiga	Tahun 2030 menjadi rujukan studi Islam-Indonesia bagi terwujudnya masyarakat damai bermartabat.

Secara sederhana, visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian-impian tentang masa depan. Sementara misi merupakan perwujudan lebih jauh dari visi. Visi dan misi merupakan aspek yang harus diperhatikan dalam proses perencanaan strategis. Perencanaan yang baik misalnya harus mengandung beberapa komponen diantaranya adalah visi dan misi yang memberikan arah dan sekaligus motivasi serta kekuatan gerak bagi seluruh komponen yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam pengembangan organisasi. Setiap program dan kegiatan harus bertumpu pada visi dan misi Perguruan Tinggi Agama Islam tersebut. Program dan kegiatan yang baik adalah yang dapat menjawab visi dan misi tersebut.

Visi harus dirumuskan lebih awal yang kemudian dituangkan kedalam misi, yaitu program-program dan kegiatan – kegiatan untuk

mewujudkan visi tersebut, dan lebih jauhnya adalah menyusun program aksi didalam sebuah rencana yang matang dan fleksibel untuk dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu secara bertahap.

C. Perencanaan Strategis Mutu Sumber Daya Manusia Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam

Perencanaan strategis mutu sumber daya manusia di beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam memiliki karakteristik tersendiri. Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam menampilkan perencanaan strategis mutu sumber daya manusia dalam renstra. Hal ini menjadi fokus beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam.

Perencanaan strategis mengacu pada kinerja sebelumnya yang sudah dicapai berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal guna memahaminya dengan baik dan tepat. Disamping itu juga perlu dilakukan penilaian akan kinerja yang sedang berjalan agar dapat menentukan apakah visi, misi dan tujuan yang ditetapkan telah tercapai atau belum. Hal ini yang menentukan apakah Perguruan Tinggi Agama Islam dapat menentukan kemana lembaga akan menuju dengan kemampuan dan sumber daya yang dimilikinya sekarang, serta apa yang harus diperdiapkan/disediakan agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai secara efektif.

Perguruan Tinggi Agama Islam juga harus mampu mengidentifikasi kebutuhan akan sumber daya dan kapabilitas yang diperlukan lembaga untuk melaksanakan strategi dalam mencapai posisi perguruan tinggi dimasa depan serta outcome yang ingin diwujudkannya. Demikian juga hal-hal yang terkait dengan apa yang akan dilakukan serta bagaimana melakukan strategi-strategi yang telah ditetapkan, dan ini terkait juga dengan pentingnya membangun organisasi yang mampu dan kompetitif dalam bidang pendidikan tinggi sehingga mampu untuk mencapai visi, misi dan tujuan perguruan tinggi.

Pada renstra UIN Syarif Hidayatullah menempatkan posisi sumber daya manusia pada poin utama dalam analisis strategis. Sumber daya manusia merupakan subyek utama lembaga. Penempatan sumber daya manusia di poin utama karena UIN Syarif Hidayatullah merupakan lembaga yang mengedepankan pembelajaran dan penelitian dan sekaligus menjadikan hasil penelitian sebagai basis pembelajaran. Dosen dan tenaga kependidikan merupakan sumber daya manusia yang memegang peranan penting dalam kesuksesan pelaksanaan pembelajaran, penelitian, dan pengabdian.

Arah kebijakan UIN Syarif Hidayatullah pada turunan misinya menjadi strategi yaitu kebijakan penguatan kualifikasi dan kinerja sumber daya manusia untuk membangun aktivitas riset dan publikasi

perguruan tinggi. Dengan tujuan tersebut ditentukan sasaran strategis kebijakan yaitu meningkatkan efektivitas dan kualitas rekrutmen sumber daya manusia. Hal ini dimaksudkan demi mendapatkan sumber daya manusia yang profesional dan berdedikasi tinggi. Strategis ini dilaksanakan secara terstruktur, terukur, terencana, dan sistematis. Rekrutmen sumber daya manusia pada UIN Syarif Hidayatullah didasarkan pada kompetensi.

Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan karyawan bagi UIN Syarif Hidayatullah merupakan penunjang utama dalam proses pelaksanaan pendidikan di Perguruan Tinggi Agama Islam tersebut. Hal ini sesuai dengan kepentingan perguruan tinggi tersebut yang menempatkan sumber daya manusia sebagai poin pertama dalam analisis strategisnya. Beberapa kendala dalam masalah sumber daya yang tercantum dalam analisis menjadikan peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi hal pokok. Maka sejumlah program dilakukan UIN Syarif Hidayatullah demi meningkatkan kualitas sumber daya manusianya baik dosen maupun karyawan dengan melakukan peningkatan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai secara sistematis dan berkala, peningkatan kualitas sertifikasi profesi dosen, pengembangan kemampuan riset dan publikasi dosen, serta pengembangan jejaring internasional.

UIN Syaif Hidayatullah juga melakukan pengembangan terhadap karir pegawai dan dosen. Hal ini dimaksudkan untuk

mengembangkan potensi pegawai dan dosen berdasarkan pada kompetensinya masing-masing. Selain itu untuk mengakselerasi perkembangan karir karyawan maupun dosen.

Perkembangan sistem informasi juga menjadi fokus UIN Syarif Hidayatullah dalam sumber daya manusia. Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Sistem ini membantu bagi pihak-pihak terkait dalam pengembangan sumber daya manusia. Selain itu UIN Syarif Hidayatullah juga mengembangkan sistem evaluasi dan pengawasan kinerja sumber daya manusia. Pengembangan sistem evaluasi dan pengawasan kinerja bagi dosen dan karyawan merupakan metode yang efektif dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin dicapai.

Sistem evaluasi ini mendorong terjadinya pemberian reward dan punishment berdasarkan pada kinerja yang dilakukan. Sistem ini juga dimaksudkan untuk membangun lingkungan kerja yang profesional berdasarkan pada standar etika kerja yang ada. Berdasarkan penjelasan dan penjabaran perencanaan strategis UIN Syarif Hidayatullah, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis terhadap mutu sumber daya manusia sudah cukup baik. Hal ini terlihat dari penjabaran yang lengkap dan pembagian yang jelas. Sehingga memudahkan pembaca dalam memahami perencanaan strategis tersebut.

Perencanaan strategis UIN Sunan Kalijaga menempatkan sumber daya manusia pada poin ke empat dengan menekankan pada sistem pengelolaan monitoring dan evaluasi kinerja. Hal ini meliputi pengelolaan yang mencakup perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, retensi, dan pemberhentian. Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk kinerja dosen dan penilaian kinerja tenaga pendidikan. Untuk dosen mempertimbangkan rasio dosen, kualifikasi dosen jabatan fungsional, dan dosen tidak tetap.

Arah pengembangan UIN Sunan Kalijaga terhadap mutu sumber daya manusia adalah pencapaian program kerja UIN Sunan Kalijaga yang terfokus pada terkelolanya sumber daya manusia yang berkelanjutan secara kualitas maupun kuantitas. Sistem monitoring dan evaluasi kinerja terpantau dengan baik. Terkelolanya sistem rekrutmen dosen yang dapat dipertanggung jawabkan. Pengelolaan rasio dosen yang proporsional. Tersedianya sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lengkap, transparan, dan akutanbel. Dan tersedianya instrumen kepuasan terhadap pelayanan dosen dan tenaga kependidikan.

Pada renstra UIN Sunan Kalijaga dalam peningkatan mutu sumber daya manusia belum disusun secara simpel. Sehingga membuat pembaca harus menerka program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam mutu sumber daya manusia. Penjabaran yang

dilakukan masih bersifat umum dan belum diturunkan dalam bentuk program dan kegiatan.

UIN Walisongo menyusun perencanaan strategis mutu sumber daya manusia dengan arah pengembangan seperti penciptaan sistem rekrutmen SDM yang berkualitas, berintegritas, dan profesional, penciptaan sistem pengembangan kapasitas SDM yang berkesinambungan, peningkatan sarana dan prasarana penelitian, dan penyedia sarana prasarana yang stimulatif, memadai, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan civitas akademika dalam peningkatan mutu akademik.

Sasaran strategis UIN Walisong dalam mutu sumber daya manusia seperti memperkuat landasan sumber daya manusia yang berorientasi pada integritas, integrasi, dan penguasaan teknologi untuk menghasilkan kinerja yang unggul sebagai faktor kualitas pendidikan dan riset. Program yang dilakukan adalah penambahan jumlah serta penguatan profesionalisme dosen dan tenaga pendidikan yaitu dengan menyelenggarakan analisis beban kerja unit dan analisis beban kerja pegawai, membangun database pegawai yang valid dan terintegasi melalui sistem informasi pegawai, menyelenggarakan capacity building untuk menguatkan dan mengembangkan profesionalisme dosen dan tenaga kependidikan berdasarkan analisis kebutuhan, membentuk kelompok bidang keahlian dosen dan memfasilitasi kegiatannya sesuai dengan roadmap tridharma

perguruan tinggi, membentuk kelompok tenaga kependidikan dengan jabatan fungsional tertentu, menerapkan sistem remunerasi berbasis kinerja yang handal dan akuntabel, menguatkan sistem rekrutmen, penempatan, peningkatan jenjang kepangkatan dan fungsional dosen, dan meningkatkan budaya dan kualitas pelayanan terhadap dosen, mahasiswa dan stakeholders dengan menerapkan pelayanan prima.

UIN Raden Intan Lampung memiliki perencanaan strategis yang disusun secara cermat. Hal ini terlihat dari tujuan dan sasaran mutu sumber daya manusia dimana sasaran periode 2025-2030 UIN Raden Intan Lampung memiliki SDM dosen semua doktor dan di atas 50% professor. Ada banyak program yang dilaksanakan UIN Raden Intan Lampung dalam mutu sumber daya manusia yaitu pengembangan jumlah dosen agar sesuai dengan rasio jumlah mahasiswa, pengembangan dosen dalam aspek kualitas dengan pendidikan lanjut S3, ekselaborasi jumlah guru besar di lingkungan UIN Raden Intan Lampung, pengembangan kualitas dosen dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat melalui pelatihan-pelatihan, pengembangan tenaga kependidikan dari sisi jumlah agar sesuai dengan beban kerja yang ideal, pengembangan tenaga kependidikan dari sisi kualitas melalui pelatihan sesuai dengan kebutuhan pada unit kerja, peningkatan mutu kinerja manajemen SDM, keuangan, dan fasilitas dan kegiatan lain yang efisien untuk mendukung mutu kinerja akademik, penerapan mutu kinerja

manajemen SDM keuangan dan fasilitas dalam kerangka sistem manajemen informasi UIN yang terintegrasi dengan TIK, peningkatan efektivitas koordinasi lintas fungsi manajemen seperti manajemen SDM keuangan fasilitas ICT dan kegiatan lain secara sinergis untuk peningkatan mutu kinerja akademik, peningkatan standar mutu kegiatan pengelolaan mutu kegiatan pengelolaan SDM keuangan fasilitas yang berorientasi pada standar internasional dan stakeholders, peningkatan mutu dan kapasitas SDM keuangan fasilitas, pengembangan dan penerapan sistem pengembangan karir dosen sesuai dengan kebutuhan UIN dan profesi, penyusunan dan penerapan mekanisme rekrutmen dan atau penugasan dosen secara konsisten, peningkatan efektivitas dan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai, pengembangan dan atau penerapan sistem kompensasi terpadu yang layak dan adil, pengembangan dan penerapan sistem kesejahteraan pegawai, penerapan kebijakan anggaran berbasis kinerja sebagai bentuk anggaran yang sesuai dengan prestasi yang dicapai, dan penguatan fungsi dan peran perpustakaan sebagai teaching library.

Perencanaan strategis di IAIN Salatiga tertuang dalam renstra. Sasaran kinerja IAIN Salatiga dalam mutu sumber daya manusia adalah tersedianya sumber daya manusia sesuai tuntutan manajemen organisasi IAIN yang mendukung penyusunan bangunan keilmuan Islam Indonesia. Sementara strategi dasarnya dalam bidang

pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia sesuai tuntutan manajemen organisasi IAIN yang sejajar dengan nilai-nilai Islam-Indonesia demi terwujudnya masyarakat damai bermartabat.

Kebijakan dasar IAIN Salatiga dalam mutu sumber daya manusia adalah pembinaan dosen dan karyawan secara terarah sesuai tuntutan manajemen organisasi IAIN yang sejalan dengan nilai-nilai Islam-Indonesia demi terwujudnya masyarakat damai bermartabat, pemberian kesempatan pada dosen dan karyawan untuk studi lanjut sesuai tuntutan manajemen organisasi IAIN yang sejalan dengan nilai-nilai Islam-Indonesia demi terwujudnya masyarakat damai bermartabat, pemberian informasi secara berkala tentang kenaikan pangkat pada dosen dan karyawan sesuai tuntutan manajemen organisasi IAIN yang sejalan dengan nilai-nilai Islam-Indonesia demi terwujudnya masyarakat damai bermartabat, penyelenggaraan kegiatan untuk meningkatkan kemampuan kinerja dosen dan pegawai sesuai tuntutan manajemen organisasi IAIN yang sejalan dengan nilai-nilai Islam-Indonesia demi terwujudnya masyarakat damai bermartabat, pengiriman dosen dan karyawan dalam kegiatan ilmiah, workshop, dan diklat sesuai tuntutan manajemen organisasi IAIN yang sejalan dengan nilai-nilai Islam-Indonesia demi terwujudnya masyarakat damai bermartabat, rekrutmen dosen dan karyawan yang berkualitas sesuai tuntutan

manajemen organisasi IAIN yang sejalan dengan nilai-nilai Islam-Indonesia demi terwujudnya masyarakat damai bermartabat, dan pemberian reward bagi dosen dan karyawan berprestasi sesuai tuntutan manajemen organisasi IAIN yang sejalan dengan nilai-nilai Islam-Indonesia demi terwujudnya masyarakat damai bermartabat, dan penegakan kedisiplinan dosen dan karyawan.

Indikator dan kegiatan IAIN Salatiga dalam mutu sumber daya manusia terbagi menjadi beberapa poin seperti penyusunan road map peningkatan kualitas dosen yang memenuhi standar mutu pendidikan, lokakarya pedoman peningkatan kualitas dosen, memfasilitasi bantuan studi lanjut dosen dan karyawan yang memenuhi standar mutu pendidikan, shortcourse dosen dan karyawan, workshop dosen dan karyawan, pendelegasian dosen dan karyawan dalam kegiatan ilmiah dan diklat, study banding untuk meningkatkan kemampuan kinerja dosen dan karyawan, pendataan dosen dan karyawan yang akan naik pangkat, pengadaan program IT untuk mempermudah pemberian informasi kenaikan pangkat kepada dosen dan karyawan, penyusunan road map dan pedoman rekrutmen dosen dan karyawan yang berkualitas, penyusunan pedoman reward system dosen dan karyawan, mempublikasi dosen dan karyawan yang berprestasi, menginformasikan kehadiran dosen dan karyawan secara periodik, dan memberi peringatan dan sanksi kepada dosen yang melanggar peraturan.

Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam yang telah menyusun program dan kegiatan mutu pengembangan mutu sumber daya manusia, menampilkan perbedaan mencolok dari penyusunan program dan kegiatannya. Hal ini terlihat jelas bahwa program yang disusun oleh UIN Syarif Hidayatullah, UIN Walisongo, UIN Sunan Kalijaga dan UIN Raden Intan menyusun program dan kegiatan dengan serius. Selain karena visi yang jauh ke depan, hal ini karena beberapa alasan penting. Seperti UIN Raden Intan Lampung menyusun perencanaan strategisnya setelah adanya proses transformasi dari IAIN menjadi universitas. Berubahnya status kelembagaan tersebut membawa konsekuensi bagi UIN Raden Intan Lampung berupa tuntutan agar mampu menjawab kebutuhan masyarakat Lampung yaitu mendapatkan layanan pendidikan yang terbaik. Sehingga untuk memenuhi kebutuhan tersebut UIN Raden Intan Lampung harus melakukan pembenahan di segala bidang, termasuk mutu sumber daya manusia. Pembenahan inilah diawali dengan menyusun dan menetapkan perencanaan strategis dalam rangka menjadikan UIN Raden Intan berkembang menjadi lebih baik.

Renstra UIN Syarif Hidayatullah menekankan pentingnya konstruksi filosofi penyelenggaraan perguruan tinggi dalam konteks universitas yang memiliki label islam. Sehingga hal ini termasuk dalam rencana penguat kelembagaan dengan target menjadikan UIN

Syarif Hidayatullah sebagai salah satu destinasi atau pusta kajian dan penelitian pemikiran Islam kebanggaan bangsa Indonesia di tingkat regional maupun global. Renstra UIN Syarif Hidayatullah disusun berdasarkan pertimbangan hasil evaluasi sekaligus memperhatikan kebutuhan strategis UIN Syarif Hidayatullah di masa mendatang. Tantangan untuk meningkatkan mutu dan daya saing disusun berdasarkan visi UIN Syarif Hidayatullah yang mencanangkan visi jangka panjang sebagai uiniversitas kelas dunia.

Perencanaan strategis mutu sumber daya manusia beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam disusun secara cermat. Hal ini karena pendidikan formal pada jenjang tertinggi, perguruan tinggi menjadi tumpuan utama dalam peningkatan mutu sumber daya manusia. Hal ini menuntut penyelenggaraan proses pendidikan sebagaimana tercakup dari tri dharma yang efektif efisien dan bermutu, sehingga kontribusi masyarakat dan pemerintah dapat memberi nilai tambahan optimal bagi peningkatan mutu hidup dan kehidupan masyarakat, bangsa dan Negara.

Beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam menyusun renstra dalam mutu sumber daya manusia dengan fokus yang hampir sama yaitu sistem rekrutmen dosen dan karyawan, peningkatan kualitas kinerja dosen dan karyawan, serta peningkatan karir dosen dan karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat dilihat bahwa dari beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam dokumen renstra yang disusun menggambarkan kesiapan Perguruan Tinggi Agama Islam dalam mewujudkan visi perguruan tinggi tersebut. Dimana UIN Syarif Hidayatullah dan UIN Raden Intan memiliki struktur dokumen resntra yang mendetail meski dengan bagian yang tidak banyak. Sementara UIN Sunan Kalijaga, UIN Walisongo, dan IAIN Salatiga memiliki struktur dokumen resntra yang tidak lengkap

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan Pembahasan di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategis beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam disusun berdasarkan mandat Perguruan Tinggi Agama Islam berdasarkan visi dan misi Perguruan tersebut.
2. Perencanaan Strategis disusun untuk menjawab tuntutan dan kebutuhan masyarakat yaitu mendapatkan layanan pendidikan yang terbaik.
3. Dokumen Renstra Perguruan Tinggi Agama Islam mengembangkan kesiapan Perguruan Tinggi Agama Islam di masa mendatang.
4. Dokumen Renstra Perguruan Tinggi disusun berdasarkan pertimbangan hasil evaluasi sekaligus memperhatikan kebutuhan strategis, serta tantangan untuk meningkatkan mutu dan daya saing berdasarkan visi jangka panjang.
5. Perencanaan Strategis Mutu Sumber Daya Manusia beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam memiliki fokus yang hampir sama yaitu sistem rekrutmen dosen dan karyawan, peningkatan kualitas

kinerja dosen dan karyawan, serta peningkatan karir dosen dan karyawan.

B. Saran dan Penutup

1. Harus adanya kejelasan mandat dari perguruan tinggi Agama Islam terhadap penyusunan renstra.
2. Memperhatikan kelengkapan struktur penting dokumen renstra harusnya dilakukan oleh Perguruan Tinggi Agama Islam sebagai bentuk kesiapan dalam menghadapi tantangan masa depan.
3. Perlu ditingkatkan analisis terhadap prioritas program yang mengacu pada tingkat kepentingan .
4. Membentuk tim dalam penyusunan resntra yang fokus. Sehingga terbentuk renstra yang baik dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Syahrizal. 2008. *Managemen Perguruan Tinggi*, Jakarta: Kencana
- 2009. *Manajemen Perguruan Tinggi*, Jakarta: Pranada Media
- Anwar, Ahmad Hanief Saha Ghafuchammad Idochi. 2009. *Pengembangan Sistem Informasi di Perguruan Tinggi*, Jakarta: Rajawali Press
- Arief, Armai. 2002. *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press
- Arifin, Muzayyin. 2014. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara
- Arikanto, Suharsimi. 2013. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara
- Arwidayanto. 2013. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perguruan Tinggi Pendekatan Budaya Kerja Profesional*, Bandung: Alfabeta
- Atmodiwiryo, 2005. Soebagio *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Ardadidya Jaya
- Atmojo, Pramono. 1982. *Beberapa Pengertian dan Teori Perencanaan*, Jakarta: tp.
- Borang AIPT STAI Ma'arif Kalrejo Lampung Tengah Tahun 2015
- Fathoni, Abdurahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Ghojali, Imam. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Daerah*, Jogjakarta: IRCiSoD

- Hamalik, Oemar. 2014. *Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara
- Hasan, Ali. 2009. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya
- Hasibuan, Malayu S.P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Hasil wawancara dengan Ketua Prodi Pendidikan Agama Islam (PAI) STAI Ma'arif Kalirejo
- Indonesia, Departemen Agama Republik. *Al-Qur'an dan Terjemahannya, edisi Lux, Kitab Suci Al-Qur'an*
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press
- Kaswan. 2011. *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan SDM*, Bandung: Alfabeta
- Matin. 2013. *Perencanaan Pendidikan Perspektif Proses dan Teknik dalam Penyusunan Rencana Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Press
- Lubis, Mawardi. 2008. *Evaluasi Pendidikan Nilai*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Mahmud, Marzuki. 2012. *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi*, Jakarta: Rajawali Press
- Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi Konsep dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Press
- 2013. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rajawali Press
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mujahid. 2012. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Bogor: Aksara Publishing

- Muqodim. 2006. *Manajemen Perubahan di Perguruan Tinggi Islam Refleksi Ketergagapan Implementatif Menuju Rahmatan Lil 'Alamin*, Yogyakarta: Ekonesia
- Nasution, S. 2012. *Asas-Asas Kurikulum*, Jakarta: Bumi Aksara
- Ramayulis. 2006. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta : Kalam Mulia
- Ramayulis. 2011. *Sejarah Pendidikan Islam Tapaktilas Perubahan Konsep Filsafat dan Metodologi Pendidikan Islam dari Era Nabi SAW sampai Ulama' Nusantara*, Jakarta: Kalam Mulia
- RI, Depertemen Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*
- Sagala, Syaiful. 2013. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta
- Saifullah, U. 2014. *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia
- Salam, Burhanuddin. 2004. *Cara Belajar yang Sukses di Perguruan Tinggi*, Jakarta: Rineka Cipta
- Sallis, Edward. 2012. *Total Quality Management in Education Manajemen Mutu Pendidikan*, Jogjakarta: IRCiSoD
- Sufyarma. 2004. *Kapita Selektta Manajemen pendidikan*, Bandung: Alphabera
- Sayifullah. 2011. *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Diadit Media
- Susilo, Muhammad Joko. 2007. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sudiono. 2004. *Manajemen Pendidikan Tinggi*, Jakarta: PT. Bhineka Cipta
- Sugiyono. 2007. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta

- Suhardan, Dadang. 2010. *Supervisi Profesional Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, Bandung: Alfabeta
- Syarifuddin, H.E. 2011. *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Diadit Media
- Tjokromidjojo, Bintoro. 1980. *Teori Strategi Pembangunan Nasional*, Jakarta: Penerbit Gunung Agung
- Triatna, Cepi. 2015. *Prilaku Organisasi dalam Pendidikan*, Bandung: Rosda Karya Toha
- Torrington, Derek. 1994. *Human Resource Management for Southeast Asia*, London: Prentice Hall
- Wijaya, AW. 1987. *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, Jakarta: Bina Aksara.